



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza mezilidských vztahů ve vybrané organizaci

Analysis of interpersonal relationships in selected organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

BARTÁKOVÁ

ANETA

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bartáková** Jméno: **Aneta** Osobní číslo: **489561**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Analýza mezilidských vztahů ve vybrané organizaci**

Název bakalářské práce anglicky:

**Analysis of Interpersonal Relationships in Selected Organization**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: analyzovat a navrhnout zlepšení mezilidských vztahů v organizaci formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.  
Přínos: popis stavu vztahů na pracovišti a návrh na zlepšení.  
Osnova: Teoretická část: definice mezilidských vztahů, mezilidské vztahy na pracovišti a jejich vazba na pracovní výkon, vztah mezi nadřazeným a podřízeným, komunikace, konflikty na pracovišti. Praktická část: představení firmy, metodika práce, dotazníkové šetření - analýza dat, vyhodnocení, doporučení, závěr.

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN isbn:978-80-247-4211-3.  
DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN isbn:978-80-247-2018-0.  
PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN isbn:80-247-1706-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**PhDr. Lenka Emrová Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

PhDr. Lenka Emrová  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

BARTÁKOVÁ, Aneta. *Analýza mezilidských vztahů ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2022. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Lence Emrové za odborné a cenné rady při psaní této práce. Také bych chtěla poděkovat pracovníkům za ochotu při vyplňování dotazníku, který mi umožnil provést výzkum pro tuto práci. A v neposlední řadě děkuji rodině, partnerovi a přátelům za poskytnutou podporu během tvorby bakalářské práce.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma mezilidské vztahy na pracovišti. Cílem práce je analýza mezilidských vztahů ve vybrané organizaci a následný návrh na jejich zlepšení. Teoretická část se věnuje mezilidským vztahům na pracovišti, komunikaci a konfliktům. V praktické části byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Byly stanoveny tři výzkumné otázky. Výsledkem práce je analýza spokojenosti s mezilidskými vztahy a komunikací a vyskytujícími se konfliktů na pracovišti. Dle výsledků dotazníkového šetření je následně navrhnuté doporučení na zlepšení. Na tomto vybraném pracovišti jsou pracovníci spokojeni se vztahy i komunikací mezi sebou. Nedostatky byly nalezeny v oblasti komunikace ze strany nadřízeného.

## Klíčová slova

Mezilidské vztahy, sociální interakce, komunikace, konflikty na pracovišti, mobbing

# Abstract

This bachelor thesis is focused on topic of interpersonal relationships in the workplace. The aim of the thesis is the analysis of interpersonal relationships in the selected organization and the subsequent proposal for their improvement. The theoretical part deals with interpersonal relationships in the workplace, communication, and conflicts. In the practical part, quantitative research was conducted through a questionnaire survey. Three research questions were identified. The result of the work is an analysis of satisfaction with interpersonal relationships and communication and conflicts in the workplace. According to the results of the questionnaire survey, a recommendation for improvement is subsequently proposed. At this selected workplace are employees satisfied with the relationships and communication with each other. Shortcoming were found around communication by a superior.

## Key words

Interpersonal relationships, social interaction, communication, conflicts in workplace, mobbing

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 MEZILIDSKÉ VZTAHY .....</b>	<b>7</b>
1.1 Sociální interakce.....	7
1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti .....	8
1.2.1 Vztah mezi podřízenými .....	9
1.2.2 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.....	9
1.3 Mezilidské vztahy a výkon .....	10
1.4 Zlepšování mezilidských vztahů .....	11
<b>2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....</b>	<b>12</b>
2.1 Komunikace .....	12
2.1.1 Komunikační proces .....	13
2.1.2 Problémy v komunikaci .....	13
2.2 Komunikace na pracovišti.....	14
<b>3 KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI .....</b>	<b>16</b>
3.1 Druhy konfliktů .....	16
3.2 Konflikty v organizaci .....	17
3.2.1 Mobbing .....	17
3.2.2 Sexuální obtěžování.....	18
3.2.3 Diskriminace .....	19
3.3 Příčiny konfliktů .....	19
3.4 Řešení konfliktů .....	20
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>23</b>
<b>5 METODIKA A CÍL PRÁCE .....</b>	<b>25</b>
5.1 Cíl práce a výzkumné otázky.....	25
5.2 Dotazníkové šetření .....	25
5.3 Struktura respondentů .....	26
<b>6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>28</b>
6.1 Vyhodnocení dotazníku .....	37
<b>7 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>39</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>41</b>



<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>44</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>45</b>
<b>Příloha.....</b>	<b>46</b>

# Úvod

Vztahy s ostatními lidmi tvoří již od útlého věku a jsou pro ně přirozenou součástí života. Pro některé mohou mezilidské vztahy představovat smysl života a nutnou potřebu. Někteří se s nimi setkávají, ale přímo je nevyhledávají. Ale každý se za svůj život s mezilidskými vztahy setkat musí. Ať už se jedná o rodinné vztahy, vztahy ve škole nebo vztahy v zaměstnání. Každý z těchto vztahů člověka zasáhne a ovlivní. Některé vztahy vydrží většinu našeho života a některé vydrží jen velmi krátce.

Tématem této bakalářské práce jsou mezilidské vztahy ve vybraném podniku. Dobré vztahy na pracovišti jsou pro správný chod podniku velmi důležité. V pracovním prostředí dospělý člověk tráví většinu svého času, a proto je důležité se zabývat vztahy, které se zde vytvářejí. V ideálním případě na pracovišti panují příznivé a přátelské vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. To nelze vždy ohlídat a zaručit. Spory a konflikty mezi lidmi jsou nedílnou součástí pracovního i osobního života. Proto je dobré mezilidským vztahům na pracovišti věnovat pozornost a snažit se je udržovat zdravé.

Cílem bakalářské práce je analyzovat mezilidské vztahy ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení na zlepšení. Analýza proběhla prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Na základě výzkumných otázek byl vytvořen dotazník, který byl zaslán pracovníkům vybrané organizace. Může se zdát, že k vykonávání této práce není potřeba příliš dobrých mezilidských vztahů. Ačkoli to není na první pohled zřejmé, jednotliví pracovníci se setkávají a komunikují spolu na pravidelné bázi, a proto je důležitá správná komunikace a přátelské vztahy. V některých situacích musejí kolegové spolupracovat a urychleně komunikovat, což bývá mnohem snazší, když si lidé rozumí a nejsou spolu ve př.

Teoretická část je rozdělena na tři kapitoly, které se věnují tématům vztahujícím se k pojmu mezilidské vztahy. První kapitola se zabývá sociální interakcí, mezilidskými vztahy obecně, vztahy na pracovišti a jejich propojením s pracovním výkonem. Druhá kapitola je zaměřena na komunikaci jako na důležitou součást mezilidských vztahů. Třetí kapitola se věnuje konfliktům, které mohou vzniknout na pracovišti, jejich příčinám a možným řešením. Zaměřuje se na sexuální obtěžování, diskriminaci, mobbing a staffing.

Druhou částí práce je praktický výzkum. V úvodu je představena organizace, ve které byl proveden výzkum. Následně jsou stanoveny výzkumné otázky a k nim vytvořený dotazník. Dotazník se věnuje spokojenosti zaměstnanců s mezilidskými vztahy, komunikací na pracovišti a také vyskytujícími se konfliktům. Výsledky dotazníku byly vyhodnoceny a shrnuty. V závěru práce je doporučení na zlepšení mezilidských vztahů v podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 MEZILIDSKÉ VZTAHY

Člověk se s mezilidskými vztahy setkává v každodenním životě již od narození. Jak je známo, člověk je bytost společenská. Běžně si vytváří nové a nové vztahy, úmyslně či pouze náhodou. Je to pouto, které vzniká mezi dvěma a více lidmi prostřednictvím sociální interakce a komunikace. Mezilidské vztahy, také zvané interpersonální vztahy, k lidskému životu patří. V některých případech jsou pevné a vydrží dlouhou dobu a některé jsou jen příležitostné. Vztahy mohou být pozorovány v několika podobách: přátelské, rodinné, partnerské nebo pracovní vztahy. V této kapitole bude představen podrobněji pojem mezilidské vztahy a jejich působení a význam v pracovním životě. Zaměřuje se na různé druhy mezilidských vztahů v zaměstnání, věnuje pozornost tomu, s kým lidé na pracovišti tvoří interpersonální vztah, a také jakým způsobem vztahy ovlivňují pracovní výkon.

Podle Slaměníka (2011) jsou interpersonální vztahy pro člověka velmi důležité a potřebuje je k životu. Podstata vyplývá z interakcí, které probíhají mezi dvěma nebo více lidmi. Uvádí, že interakce mezi jednotlivci probíhá ať už pravidelně nebo jen nárazově. Pokaždé zůstává v každém jedinci určitý dojem z interakce. Dojem může být pro člověka dobrý nebo nepříjemný. Později už je na člověku, zda chce interakce s druhým člověkem opakovat či ne.

## 1.1 Sociální interakce

Podle Provazníka (2002) sociální interakce představuje působení lidí na sebe navzájem. Všim, co děláme, určitým způsobem ovlivňujeme lidi okolo sebe a naopak. Uvádí, že základním mechanismem sociální interakce je interpersonální kontakt (kontakt, který vzniká mezi dvěma a více lidmi).

*„Interakci tedy můžeme charakterizovat jako vzájemné působení, vzájemné podněcování, vzájemné ovlivňování a vzájemné reagování osob ve skupině nebo v jiném společenském útvaru“ (Provazník a kol., str. 177, 2002).*

Sociální interakce také může být charakterizována jako komplex aktivit mezi osobami, které na sebe vzájemně působí. Jedná se o proces, kdy jednotlivec vstupuje do styku s ostatními bytostmi nebo prostředím. Tento proces bývá uspořádaný a dlouhodobý a člověk se tak stává aktivním účastníkem. Hlavní součástí sociální interakce je komunikace. Sociální interakci nejvíce ovlivňují sociální role nebo pozice člověka a společenské normy (Urban, 2017).

Nakonečný (2005) sociální interakce sleduje ze zcela jiného pohledu. Tvrdí, že v mezilidské interakci vystupují určité interpersonální hodnoty, které účastníci očekávají v interakci s druhým člověkem. Vnímá sociální interakci jako vzájemnou výměnu hodnot. Uvádí, že lidé do sociální interakce přicházejí za účelem tzv. zisku. Přirovnává ji ke kalkulaci výdajů a zisků. Podle autora do interakce s druhým přicházíme za účelem dosažení co nejvyššího zisku a vynaložení co nejnižších výdajů. Do interakce tak vkládáme vlastní hodnoty a očekáváme od druhého člověka to samé a chceme z toho získat co možná nejvíce.

Sociální interakce je tedy základním kamenem mezilidských vztahů a komunikace. Je to přirozená činnost a základní potřeba člověka, bez které se v životě neobejde. Nemůže tedy vzniknout jakákoli

komunikace mezi lidmi, aniž by mezi nimi proběhla interakce. Tím, že na sebe dva lidé působí, vytvářejí vzájemné pouto, které komunikace dále upevňuje. Sociální interakce je v běžném životě využívána každý den a probíhá mezi lidmi již od počátku života.

## 1.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Význam těchto vztahů je velmi důležitý pro každodenní život. Dobré a přátelské vztahy v práci nebo zaměstnání ovlivňují jak pracovní výkon, náladu, tak celkovou spokojenost každého pracovníka. V případě, kdy s kolegy pracovník ne vychází dobře, může dojít k narušení celkového chodu organizace a atmosféry na pracovišti. Organizace zcela jistě může fungovat i s neutrálními vztahy, ale přátelské klima ve firmě může mnoho věcí zpříjemnit.

Jak již bylo zmíněno dříve, mezilidské vztahy jsou pro člověka velmi důležité. Je ale nutné si uvědomit, že velkou část svých životů tráví člověk právě na pracovišti, a proto je důležité věnovat pozornost mezilidským vztahům nejen v soukromém životě, ale také v tom pracovním. Pauknerová (2006) udává význam mezilidských vztahů na pracovišti takový, že právě díky nim uspokojujeme své sociální potřeby. Do takových potřeb člověka autorka zařazuje:

- potřebu sociálního kontaktu,
- potřebu poskytovat a přijímat pomoc,
- potřebu někoho ovládat, někomu se pořízovat,
- potřebu být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí,
- potřebu nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřebu sociálních jistot.

Dle Bednáře (2013) vztahy mezi pracovníky můžeme dělit na vztahy formální a vztahy neformální. Autor stanovil několik bodů definujících obě zmiňované kategorie vztahů. Uvádí, že formální vztahy jsou definovány firemní kulturou a bývají jednoznačné. Tyto vztahy jsou téměř vždy někde zapsané v podobě předpisu nebo normy a zůstávají dlouhodobě neměnné. Na druhé straně uvádí, že neformální vztahy vznikají interakcí mezi lidmi a nejsou závislé na formálním vztahu. Většinou nikde nejsou zapsány, přetrvávají déle než vztahy formální a často se prokazují jako silnější. Dále Bednář dodává třetí druh vztahu na pracovišti, a to vztahy reálné. Tyto vztahy popisuje jako spojení vztahů formálních a vztahů neformálních, které jsou vytvářeny především samotnými lidmi nebo členy kolektivu.

Šikýř (2014) formální vztahy popisuje spíše jako pracovněprávní vztahy upravené pracovními předpisy. Autor tyto vztahy dále dělí na vztahy individuální a vztahy kolektivní. Individuální vztahy označuje jako vztahy, které vzniknou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem organizace. V kolektivních vztazích vystupují odborové organizace a zaměstnavatel. Neformální vztahy Šikýř charakterizuje jako ty, které vznikají samovolně i mimo pracovní prostředí.

Také je možné rozlišovat mezi vztahy pracovními a vztahy na pracovišti. Pracovní vztahy obsahují pouze tu formální část vztahů. Vztahy na pracovišti spolu s formální stránkou vykazují i známky vztahů neformálních (Nakonečný, 2005).

V případě, kdy z formálních vztahů na pracovišti vznikne přátelství, se může mnoho věcí zjednodušit i příjemnit. Pracovník má najednou blízkého člověka, ke kterému se neostýchá přijít si pro radu či pomoc. Taková situace může na pracovišti vylepšit atmosféru a zefektivnit podávaný pracovní výkon. Naopak se může stát, že vznik přátelství na pracovišti výkon pracovníků poněkud sníží tím, že se pracovníci primárně nevěnují práci, kterou mají vykonat. Nakonečný (2005) uvádí, že dle výzkumu Argylea a Hendersonové (1983) není nijak zásadní rozdíl mezi přátelstvím z osobního života a přátelstvím vzniklém na pracovišti. Rozděluje ovšem vztahy na kolegiální a přátelské pracovní. Poznává, že kolegiální vztahy jsou více formální, na rozdíl od vztahů přátelských pracovních. Tvrdí, že úroveň přátelství se řídí tzv. stupněm intimity, která se měří dle pravidelnosti setkávání přátel. V některých případech přechází přátelství z práce do osobního života a pracovníci se setkávají i mimo pracovní dobu.

Spokojenost v práci zahrnuje mnoho faktorů, které ji ovlivňují. Mezi tyto faktory patří především sociální vztahy. Vlídne pracovní vztahy pomáhají celkově s růstem pracovní spokojenosti a v některém případě i s přizpůsobováním v zaměstnání. Nespokojenost v práci v důsledku nevlídných sociálních vztahů může člověku způsobit dlouhodobé psychické i fyzické obtíže. Může dojít k narušení nervové soustavy, což následně vyvolá vážnější nervové problémy (Provazník a kol., 2002).

### **1.2.1 Vztah mezi podřízenými**

Účastníci tohoto vztahu jsou vedeni za stejným cílem a jejich záměry jsou velmi obdobné. Může se jednat o dosažení povýšení, zlepšení výkonu nebo komunikace s nadřízeným. Proto jsou tyto vztahy tzv. symetrické. Mezi jednotlivci se může vyskytovat rivalita a konkurence, anebo naopak spolupráce a harmonie. Pro dokončení některých projektů a úkolů je nutné s kolegy vycházet a spolupracovat. Jinak by se mohlo stát, že se firma nebude fungovat tak, jak má, a bude neefektivní (Bednář, 2013).

Čas, který lidé pravidelně tráví v práci, přesahuje někdy i čas strávený v osobním životě. Proto je pravděpodobné, že vztahy mezi kolegy se brzy stanou neformálními. Přátelské vztahy mezi pracovníky jsou příjemným vyrovnáním monotónní pracovních činností. Kooperace mezi pracovníky zlepšuje celkovou atmosféru na pracovišti. Na rozdíl od vztahu podřízeného s nadřízeným se dají nazvat jako „přirozené“. Zároveň ale mohou mít neformální vztahy mezi zaměstnanci zlý dopad v podobě pomlouvání nebo závisti (Výrost a kol., 2019).

### **1.2.2 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými**

Důležitým prvkem těchto vztahů bývá určitá nerovnováha. Vždy ve vztahu vystupuje někdo, kdo je na té vyšší pozici a má rozhodující hlas. Nerovnováhu lze vyzorovat v tom, jak účastníci vztah vnímají. Podřízený má povinnost se řídit nadřízeným. Výrazným aspektem vztahů je také to, kolik informací o sobě účastníci navzájem vědí. Ačkoli se to nezdá, podřízený většinou o svém nadřízeném ví mnohem více než nadřízený o podřízeném. Vedoucí pracovník má pod sebou mnoho takových a všechny si nemůže podrobně pamatovat, zatímco podřízený má téměř vždy pouze jednoho nadřízeného, a tak je pro něj snazší vědět o něm více podrobností. Pro podřízeného je velmi důležité znát svého nadřízeného, aby dokázal předpokládat jeho reakci (Bednář, 2013).

Tyto vztahy lze nazvat také jako vztahy vertikální. Vedoucí pracovník se nachází ve firemní hierarchii nad svými zaměstnanci. Nadřízený má v tomto postavení větší množství odpovědnosti a pravomocí. V některých případech se výše postavení pracovníci vyznačují jistou materiální výhodou oproti níže postaveným. Mezi takové výhody patří např. služební automobil, novější technické vybavení nebo lépe vybavená kancelář. To ovšem neplatí vždy a nemusí to vůbec zasahovat do vztahu mezi nadřízeným a podřízeným (Pauknerová, 2012).

Naopak vztah nadřízeného a podřízeného v malé skupině pracovníků vypadá zcela jinak než ve velké firmě. Dle Halíka (2008) existuje mnoho různých typů vedoucích pracovníků. Popisuje, co všechno by měl správný vedoucí pracovního týmu umět a dělat. Takový vedoucí by neměl mít strach řídit ve svém týmu chytřejší pracovníky, než je on sám. Dle autora by měl dobrý nadřízený znát své podřízené podrobně a umět s nimi správně komunikovat. Pro správného vedoucího není nutné, aby byl nejlépe vzdělaný či nejvíce odborně zaměřený, ale aby byl schopný svůj tým řádně řídit. Autor uvádí některé povinnosti, které by měl vedoucí pracovník mít. Měl by se pohybovat v dané problematice, měl by umět rozhodovat, odměňovat a také motivovat. Halík upozorňuje, že nejdůležitější schopností vedoucího pracovníka je umění na sebe vzít odpovědnost.

### 1.3 Mezilidské vztahy a výkon

Podle Pauknerové (2012) se pracovní výkon u jednotlivých pracovníků liší. Člověk nepotřebuje moc času na to, aby se jeho pracovní výkon změnil, stačí mu relativně krátká doba. Výkonnost závisí na mnoha faktorech. Mezi takové faktory patří právě kvalita mezilidských vztahů na pracovišti. Autorka podotýká, že pracovní výkon se mění během různých intervalů. Dovede se měnit v závislosti na náročnost činnosti, typu práce, průběhu pracovního dne, nebo dokonce na změně ročního období. Výkon nelze měřit u všech druhů práce stejným způsobem, je nutné na každý druh práce pohlížet jinak. Autorka popisuje, že určité podmínky, které ovlivňují pracovní výkon, se liší individuálně člověk od člověka. Vyjmenovává několik podmínek ovlivňujících výkon. Mezi ně patří technické, ekonomické, osobní anebo společenské podmínky. V této práci je věnována pozornost právě podmínkám společenským. Do společenských podmínek ovlivňujících výkon v práci autorka řadí např.:

- způsob práce s lidmi uplatňovaný v určité firmě,
- úroveň a kvalita vedení lidí jednotlivými vedoucími pracovníky,
- úroveň a kvalita sociálních vztahů na pracovišti,
- kvalita a kvantita interakcí a komunikace mezi pracovníky na pracovišti a ve firmě jako celku.

Tedy nepříjemné mezilidské vztahy na pracovišti vedou u pracovníků k vyšší citlivosti a nespokojenosti v zaměstnání. Následně dochází ke snížení pracovního výkonu. Naopak vlídné sociální prostředí a přátelská atmosféra dokáže přimět pracovníka k daleko vyšší spokojenosti v zaměstnání a tím i vyšší výkonnosti. To vše vychází z faktu, že práce je společenská záležitost, udává významnost postavení člověka ve společnosti a utváří lidem některé zvyky a názory (Provazník a kol., 2002).

## 1.4 Zlepšování mezilidských vztahů

Vztahy mezi pracovníky lze vždy zlepšovat. Většina mezilidských vztahů má své nedostatky a prostor na vylepšování. Proto je důležité věnovat pozornost různým způsobům jejich zkvalitňování. Jak bylo zmíněno dříve, základem sociální interakce je komunikace. Pro zlepšování mezilidských vztahů je tedy dobré udržovat správnou a kvalitní komunikaci mezi lidmi. Důležitá je hlavně komunikace vedoucího pracovníka s podřízeným pracovníkem, aby úkoly zadané nadřízeným byly správně vykonány. Při dobře vykonávaných úkolech se může snížit počet konfliktů vzniklých špatnou komunikací a tím dochází k upevňování mezilidských vztahů vedoucího pracovníka s podřízeným. Stejně tak je důležité věnovat pozornost vztahům a komunikaci mezi pracovníky stejné úrovně.

Druhým možným způsobem pro vylepšení vztahů jsou skupinové akce. Pořádání mimopracovních aktivit, kde mají spolupracovníci možnost se setkat neformálně a uvolněně, vede k upevňování vztahů. Při takové společenské akci mohou pracovníci prohloubit vzájemná pouta a poznat se z jiné strany a za jiných podmínek. Vedoucí pracovníci vystoupí ze své role autority a mohou tak se svými podřízenými navázat přátelské vztahy. Takové akce mohou být například firemní večírky, sportovní akce nebo společné zájezdy.



## 2 KOMUNIKACE V ORGANIZACI

### 2.1 Komunikace

Základní formou sociální interakce je komunikace (Provazník a kol., 2002), jedna z nejdůležitějších a nejpoužívanějších dovedností člověka. Pokud ji člověk ovládá správně, v mnoha ohledech života to má jednodušší. Díky komunikaci si lidé mohou vzájemně předávat informace, popsat a vysvětlit své pocity nebo také navázat silnější a hlubší vztah. Proto je důležité se při analýze mezilidských vztahů zabývat správnou a kvalitní komunikací. Komunikace může být i důvodem vzniku některých konfliktů, a tedy i zhoršování vztahů mezi lidmi. DeVito (2008) dělí mezilidskou (interpersonální) komunikaci na několik forem:

- Intrapersonální komunikace – komunikace, kterou vedeme sami se sebou.
- Rozhovor – interpersonální komunikace, kdy se prostřednictvím otázek a odpovědí dovídáme informace o druhém člověku.
- Komunikace v malé skupině – komunikace, která slouží vztahovým nebo úkolovým potřebám.
- Veřejná komunikace – komunikace mezi mluvčím a posluchači, kterých může být různý počet.
- Počítačem zprostředkovaná komunikace – komunikace probíhající přes počítačové spojení
- Masová komunikace – takto označujeme komunikaci, která vychází z jednoho zdroje a je určena mnoha příjemcům.

Provazník (2002) tvrdí, že komunikace reprezentuje procesy vzájemného sdělování informací, významů, ale i nálad a citů. Také uvádí, že soustavná výměna informací je nezbytnou součástí normálního fungování jakéhokoliv společenského útvaru. Bednář (2013) tvrdí, že základním pravidlem sociální komunikace je to, že „není možné nekomunikovat“. Vysvětluje to tak, že i v okamžiku, kdy se snažíme nekomunikovat, svému okolí přesto něco sdělujeme. Autoři zabývající se komunikací se shodují na rozdělení komunikace na tři základní formy:

#### **Verbální komunikace**

Jedná se o komunikaci využívající specifický znakový systém (písmo a řeč). Aby komunikace mohla bez problémů probíhat je důležité, aby lidé k jednotlivým významům jednotlivých slov měli podobný vztah a mohli stejně chápat danou situaci (Bedrnová a kol., 2012). Autorka dále dělí verbální komunikaci na dvě základní formy:

- a) mluvená řeč
- b) písemná komunikace

#### **Neverbální komunikaci (nonverbální)**

Neverbální je ta komunikace, kterou vědomě či nevědomě předáváme bez pomoci slov. Patří sem výraz obličeje, postoje, gesta, pohled a mnoho dalších projevů (Bedrnová a kol., 2012). Hayesová (2013) tvrdí, že neverbální komunikace může sloužit k několika účelům a cituje M. Argyle (1972), který neverbální komunikaci rozděluje do čtyř skupin: napomáhající řeči, nahrazující řeč, vyjadřující postoje a vyjadřující emoce.

### **Paralingvistické znaky (meta-komunikace)**

Vyskytuje se na pomezí verbální a neverbální komunikace, zahrnuje vše, co ovlivňuje náš verbální projev, uvádí Bednář (2013). Nakončený (2020) mezi tyto znaky zahrnuje např. hlasovou intonaci, akcent, různé zabarvení hlasu, rychlost mluvení, používání tzv. parazitních slov nebo pauzy mezi větami.

#### **2.1.1 Komunikační proces**

Pro uskutečnění komunikace musí proběhnout určitý proces. Tento proces se jednoduše nazývá komunikační proces. Takový komunikační proces spočívá ve výměně informací mezi dvěma a více lidmi, které chceme druhé straně v daný okamžik předat. Aby komunikační proces vznikl, probíhá mezi lidmi tzv. sociální interakce, která byla vysvětlena dříve. Lidé na sebe vzájemně působí, ať už nějakým postojem, pohledem nebo dotykem a následně si mezi sebou předají informace. Druhá strana pak může zareagovat předáním další informace anebo nikoli. Jak bylo dříve uvedeno, i žádná komunikace je považována za komunikaci.

Proces je možné popsat pomocí základního a nejnámějšího komunikačního trojúhelníku, kdy komunikace probíhá od komunikátora, který vysílá zprávu, ke komunikantovi, který zprávu přijímá. Vyslaná zpráva nemusí být vždy sdělena jednoznačně, stejně jako přijatá zpráva nemusí být přijata v podobě, v jaké byla vyslána. Sdělení, které komunikátor předává komunikantovi, se nazývá komuniké (Bedrnová a kol., 2012). Podle Provazníka (2002) je komunikační proces zprostředkován jistou formou vyjádření a uskutečňuje se vždy v rámci určité společnosti. Podobně znázorňuje proces komunikace Mišovič (2015) jako tzv. technický model komunikace, kde vystupuje komunikátor, který předává technický nebo komunikační prostředek komunikantovi.

Pro řádný průběh komunikačního procesu musí nastat situace, kdy komunikant naslouchá a podá komunikátorovi zpětnou vazbu. Komunikant tak dá komunikátorovi najevo, že jeho informaci, kterou mu předává, slyšel a rozumí jí. Jestliže komunikant neposkytne zpětnou vazbu, mohou se z komunikace stát pouze dva současně monology. Zpětnou vazbou se pokračuje dál v komunikačním procesu a upevňuje se pouto mezi komunikantem a komunikátorem. Následně se z komunikace stane tzv. neustálá výměna zpětných vazeb (Pavličková, 2008).

#### **2.1.2 Problémy v komunikaci**

Komunikace má i své nedostatky a problémy. Může ji ovlivnit mnoho faktorů jako například osobnostní charakteristika člověka a jeho dovednosti komunikovat. Takové dovednosti nemá ovšem každý člověk. Někteří se během života naučí správně komunikovat a vyjadřovat se a někteří s komunikací soupeří celý život. Vliv na schopnosti správně a důkladně komunikovat můžeme dělit na vnitřní nebo vnější a momentální nebo dlouhodobější (Bedrnová a kol., 2012). Do vnějších vlivů autorka zahrnuje např. nadměrný hluk, cizí osobu, přílišné horko či chladno apod. Jako vnitřní rušivé faktory vyjmenovává např. bolest hlavy, pocívaný stres, emocionálně nepříznivé vyladění účastníka apod. Za nejproblematičtější faktory považuje Bedrnová vnitřní dlouhodobější faktory, tedy osobnostní faktory. Autorka cituje Smeltzera a Waltmana (1992), kteří jmenují několik důležitých složek osobnostních faktorů způsobujících bariéry v komunikaci mezi lidmi:

- **znalosti** – to, že nadřízený má například jinou úroveň znalostí, může vyvolat některé neshody, výrazně menší množství znalostí také způsobí snížení sebevědomí a navýšení nervozity a tím i schopnost se správně vyjádřit.
- **kultura** – většinou se tento problém projevuje, když účastníci pochází z jiné národnosti, kde mají rozdílné návyky a komunikační prvky. Lidé neznají zvyky a tradice druhé strany, a tak může dojít ke špatnému porozumění.
- **status** – problém může také vzniknout pouze z toho, že se účastníci nacházejí na jiné pozici v organizaci. Jeden z účastníků očekává od druhého něco jiného a nemusí se vždy správně pochopit.
- **postoje** – rozdílné postoje a názory mohou také vést k nedorozumění, pokud si účastníci nepřipustí, že ostatní mohou mít na věc odlišný pohled.
- **emoce** – silné emoce dokáží ovlivnit schopnost některých lidí vyjádřit přesně to, co chtějí, u velmi emocionálně slabých jedinců se komunikační problém bude projevovat častěji než u ostatních.
- **komunikační dovednosti** – ideálním stavem je, pokud mají oba účastníci vysokou komunikační dovednost. Překážkou může také být špatná schopnost argumentace nebo naslouchání (Bedrnová a kol., 2012). Jak bylo řečeno dříve, někteří komunikační dovednosti ovládají přirozeně a někteří na nich musejí zapracovat.

## 2.2 Komunikace na pracovišti

Komunikace a sociální interakce jsou jedny z nejdůležitějších dovedností pro lidské soužití. To platí i v pracovním prostředí. Ke správnému chodu činností na pracovišti je nutná dobrá výměna informací a k tomu je zapotřebí vzájemná komunikace mezi pracovníky a nadřízenými. Dobrá komunikace umožňuje vytvořit na pracovišti příjemnou atmosféru a také kvalitní mezilidské vztahy. Nepříjemné pracovní vztahy způsobené špatnou komunikací mohou být zdrojem stresu a vlivu na pracovní výkon. Proto je důležité se na pracovišti dobře vyjadřovat a neustále komunikovat s okolím. Správné vzájemné porozumění pomáhá se vyvarovat potencionálním konfliktům.

Pauknerová uvádí (str. 204, 2012), že: „*Způsob předávání a přijetí informace závisí na osobnostních vlastnostech účastníků a na jejich vzájemném funkčním a společenském vztahu... Komunikace v podniku slouží k upevnování spolupráce na základě vzájemného porozumění.*“ Aamodt (2016) tvrdí, že abychom byli účinným pracovníkem v jakékoli organizaci je komunikace nezbytným nástrojem. Naše nápady, názory nebo vědomosti nejsou k ničemu, pokud je nepředáme ostatním pracovníkům. Autor rozděluje komunikaci v organizaci na čtyři typy organizační komunikace: komunikace směrem nahoru, komunikace směrem dolů, obchodní komunikace a neformální komunikace.

### Komunikace směrem nahoru

Jedná se komunikaci podřízeného k nadřízenému. V této komunikaci by ideální stav byl, kdyby zaměstnanci komunikovali přímo k manažerovi. Avšak taková komunikace není příliš praktická z několika důvodů. Například množství, které by putovalo směrem k manažerovi, by mohlo být neúnosné. Dále také zaměstnanci mají často obavy oznamovat špatné zprávy nebo stížnosti přímo manažerovi (M.G. Aamodt, 2016). V realitě je tato komunikace mnohem složitější, protože většinou poslaná informace putuje přes více úrovní nadřízených.

### **Komunikace směrem dolů**

Tímto rozumíme situaci, kdy nadřízený komunikuje k podřízenému nebo manažer k zaměstnanci. Provaník (2002) uvádí, že je to jedna z hlavních funkcí, které může vedoucí pracovník využít k ovlivnění výkonu práce svých podřízených. Vedoucí ji využívá k předávání důležitých informací, zadávání úkolů a ovlivňování činnosti pracovníků.

### **Obchodní komunikace**

Jedná se o komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci nebo manažery v rámci jedné organizace. Předmětem komunikace jsou především témata týkající se dané firmy a jejích záležitostí. Aamodt (2016) do tohoto typu komunikace zařazuje poznámky, hovory přes telefon, e-maily nebo také hlasovou poštu.

### **Neformální komunikace**

Aamodt (2016) popisuje neformální komunikaci jako něco, co vzniká mimo rámec určité organizace mezi jednotlivými zaměstnanci. Můžeme to považovat za pravý opak komunikace obchodní, která je zmíněna výše. Při této výměně informací se převážně jedná o osobní informace a problémy pracovníků mimo pracovní prostředí.

## 3 KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI

*„Konflikt je určitým střetem protichůdných sil na cestě k cíli.“ (Pavličková, str. 32, 2008)*

Tato zpočátku nepříjemná situace byla, je a bude součástí běžného lidského života. Někteří se konfliktům vyhýbají, a někteří konflikty dokonce vyhledávají. Přístup ke konfliktům záleží na jednotlivém člověku a jeho osobnosti. V některých situacích může konflikt vyjít jako jediné možné řešení aktuálního problému. S konflikty se setkáváme již od dětského věku v mateřské škole, ve škole a v dospělosti v práci. Nesmíme zapomenout na konflikty v osobním životě mezi přáteli, partnery nebo s rodinnými příslušníky.

Podle Bednáře (2013) se jedná o proces střetu dvou a více protichůdných názorů. Takto konflikt definuje většina autorů věnujících se psychologii a všichni se shodují v tom, že se jedná o střet. Může se jednat o kolizi protichůdných názorů nebo stejných názorů s odlišným pohledem na situaci. Často konflikt vnímáme jako něco špatného a obtěžujícího, ale v některých případech může mít konflikt pozitivní dopady. Některé konflikty dokonce představují určitou příležitost ke změně k lepšímu. Pomáhají nám řešit situace v životě, do kterých se dostáváme prostřednictvím interakce s lidmi. V určitých situacích se konfliktům nedokážeme vyhnout a některé konflikty jsou nevyhnutelné. Je důležité poznat rozdíl mezi konfliktem a problémem. Problém má logický původ na rozdíl od konfliktu, který má z velké části mezilidský význam.

Křivohlavý (2008) polemizuje o tom, zda je konflikt dobrý či špatný. Uvádí, že v českém jazyce je toto slovo často považováno pouze za špatné. V okamžiku, kdy se objeví slovo konflikt, vybaví se lidem většinou něco nepříjemného. V realitě však může být konflikt považován i za dobrý. Ovšem pokaždé je důležité se na situaci dívat z několika úhlů a zjistit co ke konfliktu vedlo, o co se jedná a v jakém je kontextu.

### 3.1 Druhy konfliktů

Konflikty jako takové lze rozdělit podle různých kritérií a charakteristik. Autoři zabývající se konflikty se však shodují v rozdělení konfliktů na čtyři základní druhy podle počtu zúčastněných osob:

#### **Intrapersonální konflikt**

Situace, kde vystupuje pouze jedna osobnost a konflikt probíhá uvnitř člověka samotného. Člověk v sobě řeší střet dvou nebo více svých zájmů a cílů. Mnohem častěji se objevuje u introvertních osobností, kteří tráví hodně času nadměrným přemýšlením.

#### **Interpersonální konflikt**

V této situaci se objevují dvě a více osob. Vystupují v konfliktu jednotlivě proti sobě a působí na sebe odlišnými a protichůdnými silami. Častěji se vyskytují u osob extrovertního charakteru, které mají vyšší potřebu filtrovat ven své názory.

### **Skupinový konflikt**

Konflikt, který vzniká uvnitř malé či velké skupiny, nazýváme skupinový. Objevuje se například v pracovním prostředí v pracovním týmu.

### **Mezi-skupinový konflikt**

Mezi-skupinový konflikt nastává, kdy se do konfliktu dostávají dvě nebo více skupin.

Pavličková (2008) dále rozděluje konflikty na tři základní druhy z hlediska vzájemného působení sil:

#### **Konflikt dvou kladných sil (apetence-apetence)**

Objeví se dvě láková řešení konfliktu, ale můžeme si vybrat pouze jedno z nich.

#### **Konflikt dvou negativních sil (averze-averze)**

Obě řešení jsou stejně málo láková, a přesto si musíme vybrat.

#### **Konflikt mezi negativní a kladnou silou (averze-apetence)**

V této situaci se střetává většinou přání a riziko s tím spojené.

## **3.2 Konflikty v organizaci**

Konflikty se často přirozeně objevují i v pracovním prostředí. Pracovníci se běžně setkávají s nějakým konfliktem ve svém pracovním prostředí, ať už přímo osobně nebo pouze jako přihlížející. Konflikty vznikají z různých důvodů. Může se jednat o odlišné názory dvou pracovníků, nedostatečnou informovanost zaměstnanců nebo také nesprávné pochopení druhé strany. Tyto situace vedou následně k nedorozumění a později k již zmíněným konfliktům. Především se jedná o konflikty, kdy se střetávají dvě odlišné osobnosti. K vyřešení těchto pracovních konfliktů je nejvíce účinná důkladná komunikace. Důležité je také konflikty nepřehlížet, a naopak se jim věnovat. Ignorování konfliktů by mohlo vést k následným dlouhodobým problémům, které bude daleko složitější vyřešit. Jak uvádí Bednář (str. 18, 2015): „*Ignorování konfliktu, i když je schováme za jakékoli „vysvětlení“ je vždy vrcholně nezodpovědná věc.*“

V organizaci se ovšem nevyskytují pouze konflikty týkající se pracovních témat, ale mnohem častěji se jedná o konflikty mezi jednotlivými osobnostmi. Pro některé mohou být tyto konflikty daleko náročnější a těžce unesitelné. Mnoho zaměstnanců již kvůli těmto konfliktům ukončilo pracovní poměr. Mezi tyto konfliktní situace patří mobbing, bossing nebo také sexuální obtěžování.

### **3.2.1 Mobbing**

Šikana znamená úmyslné ubližování a poškozování druhého člověka, především fyzického druhu. V tomto směru je pojem šikana spojován převážně s dětmi nebo dospívajícími ve školním prostředí. Ale pokud se šikana objevuje i v pracovním prostředí, projevuje se jiným způsobem než klasická školní šikana. Takovému druhu šikany na pracovišti se říká nejčastěji mobbing. Slovo pochází z anglického jazyka ze slovesa „to mob“, což v překladu znamená „hromadně napadnout“. Hubinková (2008) poukazuje na to, že mobbing je druh šikany, který je mnohem hůře zjištělný a více promyšlený. Říká, že mobbing praktikují daleko vystudovanější a kultivovanější lidé, kteří ale nevyužívají

téměř žádné fyzické násilí. Na rozdíl od klasické šikany, která je celkem jasně viditelná pro okolí a je zde využito fyzického útoku.

Wagnerová (2011) uvádí, že mobbingu je v současné době věnována větší pozornost a začíná ho zkoumat více psychologů a vědců. Daleko více se dostává do podvědomí společnosti začíná se častěji objevovat v praxi mezi klienty psychologických poraden. Oběť mobbingu bývá poškozována a napadána většinou psychicky. Velmi často tento proces končí podáním žádosti o ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnance. Mobbing lze nazvat mobbingem ve chvíli, kdy je jedinec napadán pravidelně, alespoň jednou týdně, po dobu půl roku. Speciální podoby mobbingu se nazývají bossing a staffing. Bossing se značí systematickým terorizováním ze strany nadřízeného k podřízenému. Staffing je systematické terorizování, ale naopak ze strany podřízeného k nadřízenému. Autorka cituje ve své knize Huberovou (1995), která rozděluje pachatele mobbingu stejně jako Hubinková (2008) na:

- strůjce – ten, kdo útok a napadení plánuje a vymýšlí,
- náhodný pachatel – vzniklý mobbing, který vzešel z nevyřešeného sporu a nebyl plánovaný,
- spoluúčastníci – ti, co podporují strůjce, anebo dělají, že se nic neděje.

Hubinková (2008) uvádí několik možných příčin mobbingu:

- zvýšená úroveň pracovního stresu,
- pracovní přetížení,
- napětí,
- špatná organizace firmy,
- špatná personální politika,
- nuda a nevytíženost,
- špatné a nedůsledné řízení firmy,
- konkurenční tlak,
- strach z nezaměstnanosti.

Halík (2008) se věnuje mobbingu a jmenuje mnoho situací, které se při mobbingu často vyskytují. Uvádí např.: neustálé okřikování poškozeného, zasahování do jeho soukromí, verbální napadení, ubírání prostoru k vyjádření nebo vyhrožování po telefonu. Jedinec je pomlouván či zesměšňován.

### **3.2.2 Sexuální obtěžování**

Jedním z typů nemorálního chování na pracovišti je sexuální obtěžování. Někteří psychologové považují sexuální obtěžování za součást mobbingu. Jedná se o situaci, kdy účastník napadá oběť slovně, mimoslovně nebo tělesně sexuálním způsobem. Napadení probíhá ve vztahu s pracovní činností nebo na místě výkonu práce. Sexuální narážky oběť urážejí, zahanbují, ponižují a cítí se ohroženě. Aktér sexuálního obtěžování koná tyto činnosti navzdory odmítnutí oběti (Wagnerová, 2011).

Sexuální obtěžování lze nazvat také jako sexuální harassment. V této situaci je často obtížné určit, zda už se jedná o sexuální obtěžování či nikoli. Záleží, jaké jsou mezi lidmi a v podniku nepsané hranice. V menších podnicích se sexuální obtěžování tolik nevyskytuje, protože je zde rozsáhlejší

kontrola nad všemi pracovníky. Sexuální obtěžování je proces, kdy si například nadřízený pracovník vyhrazuje určitá rozhodnutí na základě sexuálního chování. Prvků sexuálního obtěžování je velké množství; může se jednat o dotyky, gesta, slovní nářky apod. Oběťmi sexuálního harassmentu bývají ve velké míře mladé ženy a tím, kdo sexuální obtěžování provozuje, bývají muži ve středním věku (Hubinková, 2008).

Podle Armstroga (2015) se sexuální obtěžování vyskytovalo v pracovním životě vždy a domnívá se, že dnes již není tolik znatelné, ale nezmizelo. Dnes se oběti obtěžování mohou bránit právní formou. Záleží ovšem na normách podniku, které má nastavené pro tolerování sexuálního obtěžování. Firma by měla mít předem stanovené určité postupy pro případ, že se někdo stane obětí sexuálního obtěžování. Autor uvádí tři problémy, které mohou nastat při řešení takové situace. Jako první uvádí, že obtěžování je pro oběť obtížné prokázat a nastane situace tvrzení proti tvrzení. V druhé situaci oběť nemá dostatek odvahy podniknout určité kroky proti útočníkovi. Důvodem pro to může být nedůvěra ostatních a nedostatek důkazů. Jako třetí a nejhorší případ uvádí autor, že takové chování je v daném podniku běžným chováním a součástí jeho kultury. Dále se autor věnuje možným řešením takových situací. Vyjmenovává mnoho různých opatření. Předcházet sexuálnímu obtěžování lze tím, že se stanoví jednoznačné normy a postupy při vzniku tohoto problému. Také můžeme o těchto normách poučit nové zaměstnanec okamžitě při přijímání nebo nabídnout pracovníkům odborného poradce, který se zabývá těmito tématy.

### **3.2.3 Diskriminace**

Jak se lidé k sobě chovají a jaké mají vlastnosti ovlivňuje vznik dobrých nebo špatných mezilidských vztahů. Určité chování může v některých případech vztahy narušit. Jedním z takových chování je diskriminace. Chování této povahy se vyznačuje jako znehodnocení a omezování určité skupiny lidí. Většinou se jedná o skupiny lidí, kteří jsou rasově nebo národnostně rozdílní (rasismus, xenofobie). Také se setkáváme s diskriminací ženského pohlaví (sexismus) nebo lidí s rozdílnou sexuální orientací. Míra tolerance, kterou lidé mají často pochází z výchovy, kdy přebírají postoje a názory svých rodičů. Původem diskriminace bývá monotónnost a nuda na pracovišti. Obdobně jako u sexuálního harassmentu existuje mnoho způsobů a podob projevu diskriminačního chování (Mikuláščík, 2010).

Kocianová (2012) uvádí, že problém diskriminace vyvolává v pracovním prostředí podstatně rozdílné odezvy. Buď se jedná o naprosto podporující odezvu, anebo odsuzující odezvu. Diskriminaci autorka definuje především jako znevýhodnění oběti v pracovní oblasti. Uvádí, že proti diskriminaci byl vytvořen antidiskriminační zákon, který stanovuje předpisy. Tyto předpisy vyjmenovávají, co všechno je považováno za diskriminaci a jakým chováním se diskriminace vyznačuje.

## **3.3 Příčiny konfliktů**

Konflikty vznikají a vznikat budou a každý konflikt má nějakou příčinu. Ke konfliktu může dojít z důvodu špatné komunikace, jejíž důležitost byla vysvětlena již v předchozí kapitole. Jak je z druhé kapitoly zřejmé, komunikace je velmi důležitou součástí mezilidských vztahů a lidského života. Proto je velmi pravděpodobné, že nesprávným komunikováním může vzniknout mezi jednotlivými lidmi konflikt. Špatná komunikace dokáže vyvolat několik věcí, např. nesprávné pochopení informace, kterou druhá osoba chce předat, nebo rozdílný názor na to, co bylo sděleno.



Konflikt ovšem mohou způsobit i obyčejné věci. Člověk, který se v noci zle vyspal a ráno nemá dobrou náladu, dokáže způsobit konflikt, aniž by si to uvědomoval. Někdo se narodil s konfliktní povahou a střet s ostatními lidmi přímo vyhledává. Může se také stát, že dva lidé mají vlastnosti, které se navzájem nesnesou a tím vznikne mezi nimi konflikt. Podle Bednáře (2015) původem konfliktů bývají vlastnosti lidí a povětšinou to bývají lidé s podobnými vlastnostmi. Proto se často setkáváme s konflikty mezi rodinnými příslušníky. Lidé si jsou většinou velmi podobní, mají stejné vlastnosti a nedokáží se navzájem pochopit.

Provazník (2002) uvádí, že mezilidské konflikty na pracovišti bychom mohli považovat za následek špatné sociální atmosféry. Zároveň mezilidské konflikty tuto sociální atmosféru mohou také oslabit. Autor uvádí, že příčiny konfliktů je možné rozdělovat na faktory technickoorganizační, psychologické a sociální. Do technickoorganizačních faktorů autor zahrnuje například nedůkladné organizování pracovních činností, nejasnosti v pravomocích nebo odpovědností. Mezi sociální faktory Provazník zařadil vztahy s nadřízenými, rozdílné odměňování a klasifikace. U psychologických faktorů se jedná převážně o charakterní rysy a vlastnosti.

### 3.4 Řešení konfliktů

V případě, že se konflikt objeví, je nutné ho nějak vyřešit. Jak už bylo zmíněno, není vhodné konflikty přehlížet a předstírat, jako by neexistovaly. Většina lidí si své konflikty často řeší po svém a někteří spíše dají na rady druhých. Především se musí klást důraz na důkladné prošetření a uvědomění si původu konfliktu. Následně je potřeba vyslechnout si a promyslet všechny možnosti i ty, které dříve nebyly brány v úvahu. Ovšem na každý jednotlivý konflikt je nutné se dívat odlišně. Každý konflikt pochází z jiné příčiny a různých důvodů, proto není žádný univerzální návod. Halík (2008) uvádí hned několik možností, jak konflikty vyřešit. Jednou z nich je snaha se konfliktům vyhýbat. Dále podání značný argument druhé straně nebo přistoupit na pravdu druhé strany. Jako poslední možnost autor navrhuje dojít pomocí vzájemné dohody ke kompromisu.

Podle Armstronga (2015) je důležité při řešení konfliktů najít způsob, jak ze situace vytvořit výhodnou pozici a využít konflikt k tvorbě kreativních myšlenek. Autor dále navrhuje podrobnější řešení konfliktů jak mezi skupinami:

- mírové soužití,
- kompromis,
- řešení problému;

tak mezi jednotlivci:

- ústup,
- překonání rozdílů,
- dosažení kompromisu,
- osobní poradenství,
- konstruktivní konfrontace.

Pavličková (2008) uvádí několik možných strategií při řešení konfliktů v rámci mezilidských vztahů: **Konkurence** – účastník se snaží tzv. vyhrát a nechat prohrát protivníka, prioritou je spíše druhého účastníka rozzlobit, než změnit svůj názor.

**Vyhýbání se** – oba účastníci konfliktu prohrají, konflikt se stane dlouhodobým a nevyřeší se.

**Přízpůsobení se** – cílem je spíše udržení vztahu s protivníkem, a proto raději účastník ustoupí od svého stanoviska.

**Kooperace** – vzniklý konflikt vyřeší protivníci dohromady a oba budou spokojeni s výsledkem.

**Kompromis** – hlavním cílem je konflikt vyřešit co nejrychleji a tak, aby to vyhovovalo oběma stranám.

Konflikty se zabývá také Bednář (2015), který uvádí možná řešení konfliktů z pohledu manažera v organizaci a uvádí jich hned několik:

**Dohoda** je pro manažera tím nejlepším řešením konfliktu, kdy obě strany přistoupí na domluvené podmínky a pravidla. Tento způsob má nejvíce kladů a nejméně záporů. Autor upozorňuje, že aby dohoda fungovala, obě strany musejí přijmout všechny podmínky na dlouhodobé bázi.

**Vítězství jedné strany** nastane tehdy, kdy konflikt jedna ze stran tzv. vyhraje. Zdroj konfliktu je vyřešen, ale odpovídá očekávání pouze jedné strany. Druhá strana s tím musí být smířená.

**Utlumení** není přímo řešením daného konfliktu, ačkoli je často za řešení považováno. Jedná se spíše o stále existující konflikt, ale jeho náznaky již nejsou viditelné. V této situaci se konflikt může kdykoli projevit znovu.

**Prosazení autority** lze považovat za řešení, které je téměř srovnatelné s prohrou. Autorita druhé straně představí špatné následky, které mohou vzniknout v důsledku konfliktu, a tak méně autoritativní strana ustoupí.

**Společenský nátlak** způsobí to, že obě strany ustoupí vlivem ostatních lidí, kteří se konfliktu nezúčastní.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Podnik XY, který je v této práci analyzován si nepřál být jmenován, proto bude nazýván „podnik XY“. Firma vznikla 1. ledna 2003. Jejich právní forma je akciová společnost. Z původní státní organizace spolu s akciovou společností podnikem XY vznikly další dvě státní organizace. Jelikož se jedná o železničního dopravce, uvádí na svém webu, že: „*poskytují služby v osobní a nákladní dopravě a zajišťují provozuschopnost železniční dopravní cesty.*“ Mezi dvě základní činnosti společnosti patří osobní doprava a nákladní doprava. V obchodním rejstříku je seznam předmětu podnikání velmi rozšířený, ale mezi ty hlavní a nejznámější uvádějí: činnosti vykonávané v rozsahu právního nástupnictví: provozování železniční dráhy–vlečky, provoz úschoven zavazadel, údržba, opravy, rekonstrukce a modernizace železničních kolejových vozidel a jejich komponentů, skladování zboží a manipulace s nákladem, nakládka a vykládka vagonů, přeprava osob a věcí na celostátních drahách a mnoho dalších. Základní kapitál činí dvacet miliard korun českých. Jediným akcionářem firmy je Česká republika a vlastní dvacet kusů kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě jedné miliardy korun českých v listinné podobě.

### Vize a cíle společnosti

Vize a cíle společnosti, které vyjmenovávají ve své výroční zprávě z roku 2021:

#### **Být lídrem**

národní mobility v oblasti dálkové a regionální dopravy.

#### **Být první volbou**

zákazníka/cestujícího z pohledu komfortu, bezpečnosti a spolehlivosti.

#### **V oblasti nákladní dopravy**

akcentovat interoperabilitu, inter-modalitu a zahraniční expanzi.

#### **Digitalizovat**

distribuční kanály a interní procesy Skupiny.

#### **Být ekologicky**

šetrnou společností s nejnižší uhlíkovou stopou v dopravním sektoru ČR.

#### **Poskytovat služby**

s vysokou přidanou hodnotou pro ostatní dopravce na trhu.

#### **Být finančně**

stabilní společností s dostatkem zdrojů pro další rozvoj.

#### **Patřit k nejlepším**

zaměstnavatelům v ČR s hodnotným programem společenské odpovědnosti.

## Organizační struktura

Do řídicích orgánů organizační struktury spadá představenstvo, dozorčí rada, řídicí výbor a valná hromada. Mezi organizační složky sledovaného železničního dopravce patří generální ředitelství a organizační jednotky. Předsedu představenstva, místopředsedu a další členy představenstva nelze jmenovitě zmínit, avšak první dvě pozice zaujímá jeden muž každou. Dalšími členy jsou dva muži a jedna žena. Dozorčí rada má svého předsedu a také místopředsedkyni. K těmto patří ještě čtyři muži jakožto členové rady. Řídicí výbor je personálně tenčí, jelikož se skládá pouze z předsedy a místopředsedy řídicího výboru.

Pro výzkum této bakalářské práce byla konkrétně vybrána část vyšší organizační jednotky českého železničního dopravce. Do této organizační jednotky spadají provozní zaměstnanci, kteří sice žijí v různých místech, ale mají společné místo nástupu a ukončení pracovních dní. Toto středisko zaměstnanců dopravce se skládá přibližně ze 40 osob. Ačkoli se může zdát, že profese vlakového personálu spočívá pouze v kontaktu s cestujícími, velká část práce zahrnuje také pravidelný kontakt se spolupracovníky. Tento kontakt probíhá během předávání vlaků, nástupů na směnu, konce směny, mimořádných událostí či mimopracovních aktivit. Proto je pro výkon této práce důležité mít s kolegy dobré mezilidské vztahy a komunikaci.

# 5 METODIKA A CÍL PRÁCE

## 5.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem praktické části této bakalářské práce je prozkoumat mezilidské vztahy na konkrétním pracovišti podniku XY. K analýze byl využit kvantitativní výzkum, který je zaměřený na celkovou spokojenost pracovníků s mezilidskými vztahy, s komunikací mezi jednotlivými pracovníky a na možné konflikty vyskytující se na pracovišti. K realizaci výzkumu byly stanoveny výzkumné otázky na dané téma a následně vytvořen dotazník vztahující se k výzkumným otázkám.

### Výzkumné otázky:

1. Jsou pracovníci spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?
2. Jsou pracovníci spokojeni s komunikací se spolupracovníky a nadřízenými?
3. Objevují se konflikty na pracovišti mezi pracovníky?

## 5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z metod psychologického výzkumu. Jedná se o kvantitativní výzkum. Dotazování patří do tzv. exploračních metod, kam zařazujeme rozhovor, anketu a právě dotazník. V dotazníku se mohou vyskytovat otázky otevřené a uzavřené. V otevřených otázkách mohou respondenti odpovědět otevřeně svými vlastními slovy. V uzavřených otázkách má dotazovaný na výběr z několika již formulovaných odpovědí (Pauknerová a kol., 2006).

Nakonečný (2020) uvádí ještě otázky polouzavřené, ve kterých má respondent možnost k již vytvořeným uzavřeným otázkám doplnit odpověď navíc. Autor cituje E. H. Witteho (1989), který rozděluje metodu dotazování na tři formy: osobní rozhovor, telefonický rozhovor a písemné dotazování. Aby respondent neztratil ochotu vyplnit dotazník, je důležitá správná motivace v úvodu dotazníku, určitá anonymita tázaného a také relativně malý počet otázek.

Do tohoto dotazníku byly zařazeny jak otázky funkční, tak otázky výzkumné. V otázkách funkčních byly využity tzv. otázky identifikační, které pomohou stručně a obecně analyzovat dotazované osoby (respondenty). U ostatních otázek dotazníku bylo zkoumané vztahující se téma, tedy mezilidské vztahy, konflikty a komunikaci ve vybrané organizaci. Položené otázky v dotazníku byly z velké části uzavřené a pouze dvě byly otevřené. Škála, kterou respondenti měli k dispozici byla většinou v podobě Ano; Spíše ano; Spíše ne a Ne. U otevřených otázek mohli respondenti dobrovolně rozepsat vlastní odpověď.

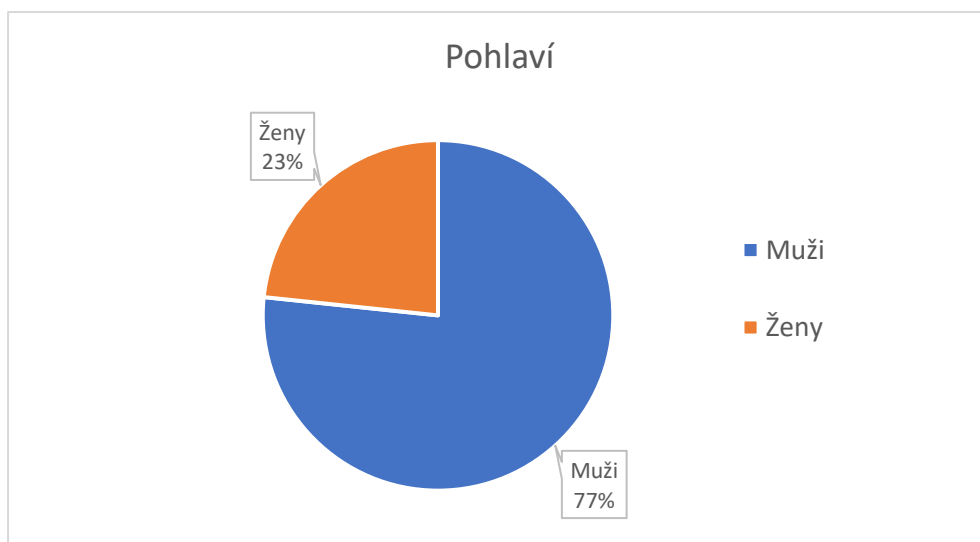
Metoda dotazníkového šetření byla vybrána, protože je považována za nejlepší možný způsob, jak zanalyzovat stav skupiny jako celku. Dotazník byl vytvořen elektronicky pomocí Google Forms. Prostřednictvím známé osoby ve zkoumané jednotce byl dotazník pomocí e-mailu zaslán pracovníkům z vybrané části podniku. Dotazník byl vytvořen během měsíce ledna 2022 a respondentům byl zaslán na začátku měsíce února 2022. Možnost odpovídat byla přibližně měsíc a poté během měsíce března 2022 následovalo vyhodnocení.

## 5.3 Struktura respondentů

Na začátku dotazníku byly položeny identifikační otázky pro obecný přehled. Otázky jsou takové, které nám pomohou analyzovat zkoumanou strukturu respondentů. Otázky byly zaměřeny na pohlaví dotazovaných, věkovou kategorii dotazovaných a také na dobu působnosti v podniku XY. V organizační jednotce podniku XY pracuje přibližně čtyřicet zaměstnanců. Tento dotazník vyplnilo přesně třicet z nich. To znamená, že dotazník měl 75% návratnost.

### Pohlaví respondentů

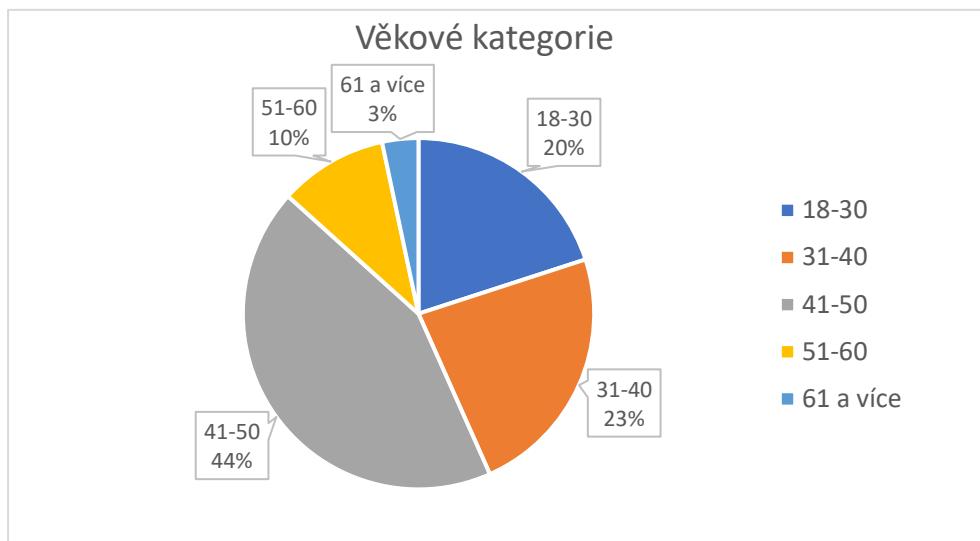
Z třiceti odpovědí bylo zjištěno, že odpovídalo celkem sedm žen a dvacet tři mužů. To činí 77 % mužů a 23 % žen z celkového počtu. Tedy podle těchto odpovědí se v organizační jednotce podniku XY objevují převážně muži. Všeobecně se ve vlaku spíše setkáváme s personálem mužského pohlaví než se ženami. Navzdory tomu je z odpovědí zřejmé, že práce na železnici není výhradně mužská záležitost, ale můžeme se setkat i se ženami.



Graf 1: Pohlaví respondentů, Zdroj: vlastní zpracování

### Věkové kategorie

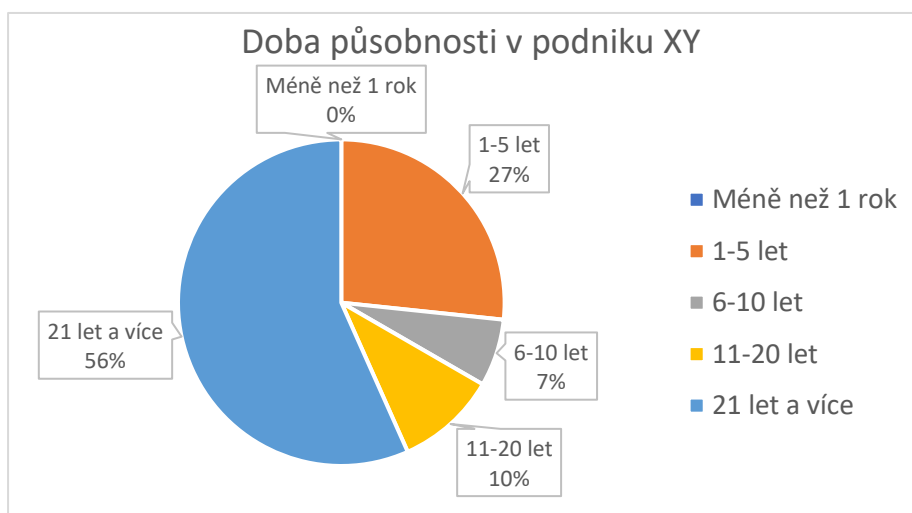
Druhá otázka se věnovala věkové kategorii. Respondenti měli na výběr z pěti věkových škál. Největší podíl drží respondenti, kterým je od čtyřiceti jedna let do padesáti let. V této největší skupině je celkem třináct osob, tedy 44 % z celého počtu. Druhý nejrozsáhlejší podíl mají respondenti ve věku od třiceti jedna let do čtyřiceti let, tedy 23 %. Třetí v pořadí jsou respondenti ve věku od osmnácti let do třiceti let. Tato skupina činí 20 % všech odpovědí. Předposlední možností byl věk od padesáti jedna let do šedesáti let a v této škále se nacházejí celkem tři respondenti, tedy 10 %. Poslední možností byla věková kategorie od šedesáti jedna let a výše. Zde odpověděl pouze jeden respondent tudíž tvoří 3 % z celé skupiny odpovídajících.



Graf 2: Věkové kategorie respondentů, Zdroj: Vlastní zpracování

### Doba působnosti v podniku XY.

Třetí a poslední otázka v kategorii identifikačních otázek se věnovala tomu, jak dlouho dotazovaný personál pracuje v podniku XY. Opět si dotazovaní zaměstnanci mohli vybrat z pěti možností. Dle odpovědí, více jak většina respondentů pracuje v podniku XY 21 a více let. Přesněji 17 osob tedy 56 % zde pracuje 21 nebo více let. Dle tohoto zjištění je zřejmé, že u tohoto povolání někteří zaměstnanci vydrží mnoho let. Další skupina 8 respondentů jsou zaměstnanci, kteří zde pracují 1 až 5 let. Tvoří tak 27 %. Dále celkem 3 dotazovaní odpověděli, že v podniku pracují v rozmezí od 11 do 20 let, což je 10 % přesně. Poslední odpověď byla doba od 6 do 10 let a byly to celkem dvě odpovědi, tudíž 7 %. Jediná možnost, která nebyla využita, byla doba kratší než 1 rok, takže se mezi respondenty nevyskytují žádní nováčci.



Graf 3: Doba působnosti v podniku XY, Zdroj: Vlastní zpracování



## 6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

### VO1: Jsou pracovníci spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?

Cílem této výzkumné otázky je prozkoumat mezilidské vztahy mezi pracovníky jistého železničního dopravce. Otázky se zajímají o vztahy s kolegy i s nadřízenými a zda si zaměstnanci mezi ostatními dokázali najít přátele či nikoli. Také je zkoumáno, zda se kolegové stýkají i v osobním životě. Tato část obsahuje celkem 4 otázky, které jsou všechny uzavřené.

#### Otázka č. 1 Myslíte si, že máte se svými spolupracovníky dobrý vztah?

První otázkou této části bylo, zda respondenti považují vztahy s kolegy za dobré. Z možností Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne odpovědělo 18 respondentů Ano a 12 respondentů odpovědělo Spíše ano. To ukazuje, že více než polovina, přesněji 60 % odpovídajících, si myslí, že mají se svými spolupracovníky dobrý vztah. Z toho lze usoudit, že v této skupině odpovídajících respondentů má většina s ostatními příznivé vztahy.



Graf 4: Myslíte si, že máte se svými spolupracovníky dobrý vztah? Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 2 Jste spokojeni se vztahy, které máte se svými nadřízenými?

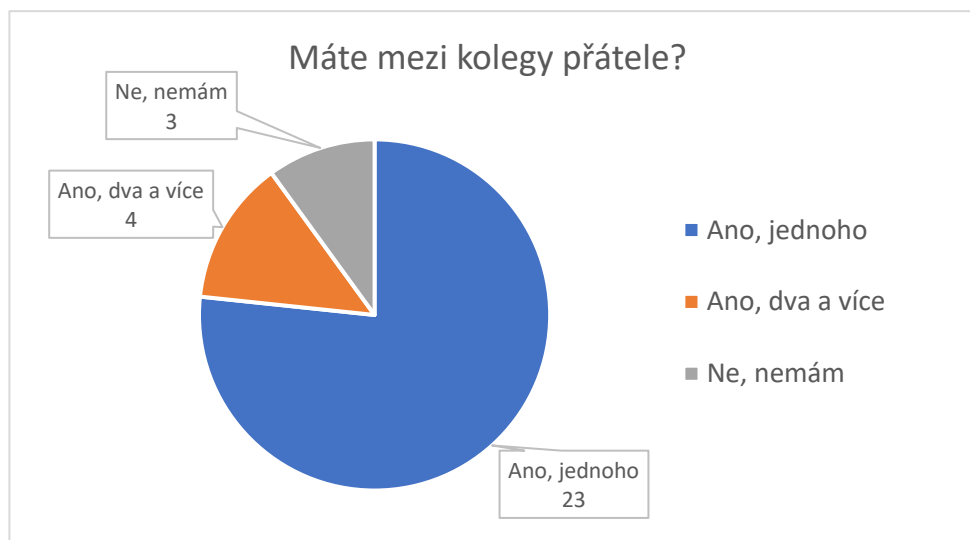
Tato otázka se tentokrát zajímá o obecnou spokojenost se vztahy s nadřízenými v práci. Dotazovaní mají stejné čtyři možnosti jako u předchozí otázky, tedy Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne. Zde už převažuje odpověď Spíše ano oproti předchozí otázce. Spíše ano odpověděla více než polovina odpovídajících a zbytek odpověděl Ano nebo Spíše ne. 17 respondentů vybralo možnost Spíše ano a 12 respondentů odpovědělo Ano. Jeden z respondentů dokonce odpověděl Spíše ne. Možnost Ne neoznačil ani jeden z respondentů. V tuto chvíli lze zaznamenat lehké pochybení směrem k nadřízeným, ačkoli se jedná pouze o jednoho respondenta.



Graf 5: Jste spokojeni se vztahy, které máte se svými nadřízenými? Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 3 Máte mezi kolegy přátele?

Třetí otázka zkoumala, zda si někteří respondenti vytvořili mezi kolegy přátele. Na výběr bylo z tří možností: Ano, jednoho; Ano, dva a více a Ne, nemám. Ukázalo se, že 23 odpovídajících mají dva nebo více přátel mezi kolegy, 4 odpovídající mají jednoho a 3 odpovídající nemají mezi kolegy žádného přítele. Je zřejmé, že na tomto pracovišti panuje přátelská atmosféra a kolegové si nejsou cizí.



Graf 6: Máte mezi kolegy přátele? Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 Setkáváte se s kolegy i ve svém volném čase?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda se pracovníci setkávají i mimo pracovní dobu. Ověřuje se zde, jestli přátelství z předchozí otázky přesahuje i do osobního života. Na výběr bylo ze tří možností: Ano, každý týden; Ano, jednou za měsíc a Ne, nesetkávám. Převažující odpovědí u této otázky byla Ano, jednou za měsíc. Takto odpovědělo 16 respondentů. 11 odpovídajících vybralo možnost Ne, nesetkávám a 3 odpovídající vybrali možnost Ano, každý týden. Je zřejmé, že někteří sice mají mezi kolegy přátele, ale mimo pracovní dobu se nesetkávají. Na druhou stranu více jak polovina se s přáteli z práce setkávají aspoň jednou za měsíc. Takže přátelství je dostatečně silné pouze u některých pracovníků z celé skupiny.



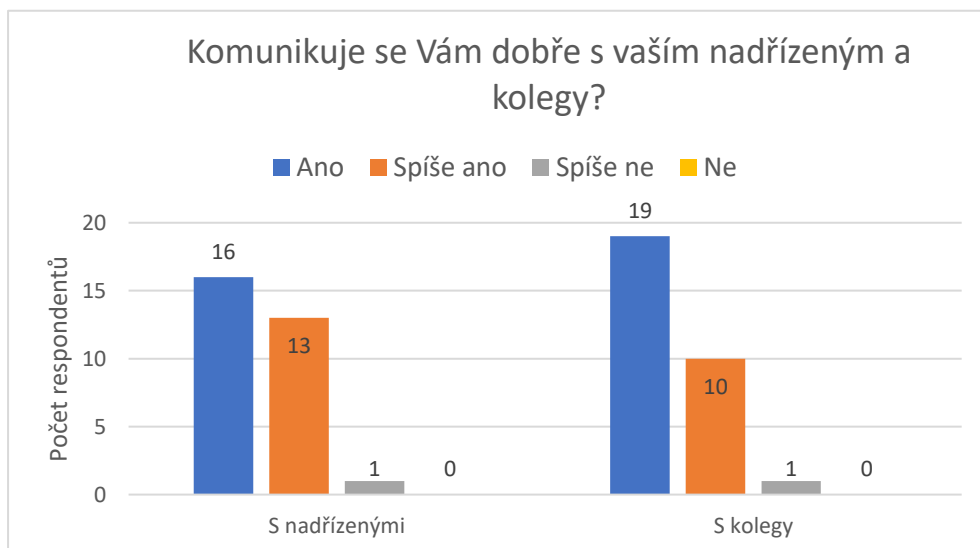
Graf 7: Setkáváte se s kolegy i ve volném čase? Zdroj: Vlastní zpracování

## VO2: Jsou pracovníci spokojeni s komunikací se spolupracovníky a s nadřízenými?

V druhé části dotazníku byly otázky zaměřeny na komunikaci na pracovišti. Sledovaly komunikaci mezi spolupracovníky a mezi podřízenými a nadřízenými. Zaměřily se na možná nedorozumění, která při špatné komunikaci mohou vzniknout a také na získávání informací potřebné k pracovní činnosti. Druhá část věnovaná komunikaci obsahuje celkem 5 otázek, které jsou všechny uzavřené.

### Otázka č. 5 Komunikuje se Vám dobře s Vaším nadřízeným a s kolegy?

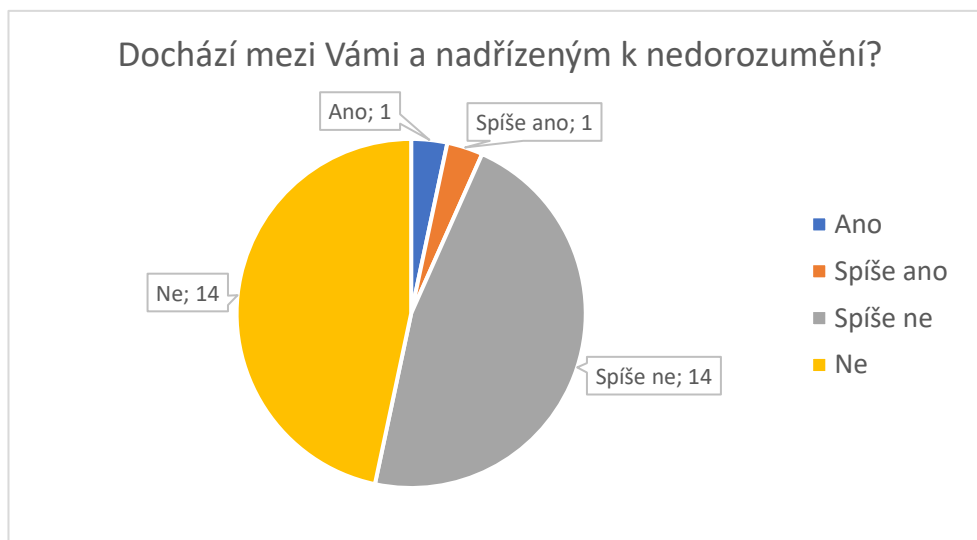
Respondenti mohli odpovědět jednotlivě, jak se jim komunikuje zvláště s nadřízenými a zvláště s kolegy. Na otázku spojenou s nadřízenými odpovědělo Ano celkem 16 respondentů. Spíše ano odpovědělo 13 respondentů a 1 respondent vybral odpověď Spíše ne. Zda se respondentům komunikuje dobře s kolegy odpovědělo Ano 19 dotazovaných, Spíše ano vybralo 10 dotazovaných a jeden odpověděl Spíše ne. Opět je možné pozorovat lepší komunikaci s kolegy než s nadřízenými. Více respondentů odpovědělo Ano na komunikaci s kolegy než na komunikaci s nadřízenými. Jedná se již o druhou otázku, která poukazuje na menší spokojenost se vztahy pracovníků s nadřízenými.



Graf 8: Komunikuje se Vám dobře s vaším nadřízeným a kolegy? Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 6 Dochází mezi Vámi a nadřízeným k nedorozumění?

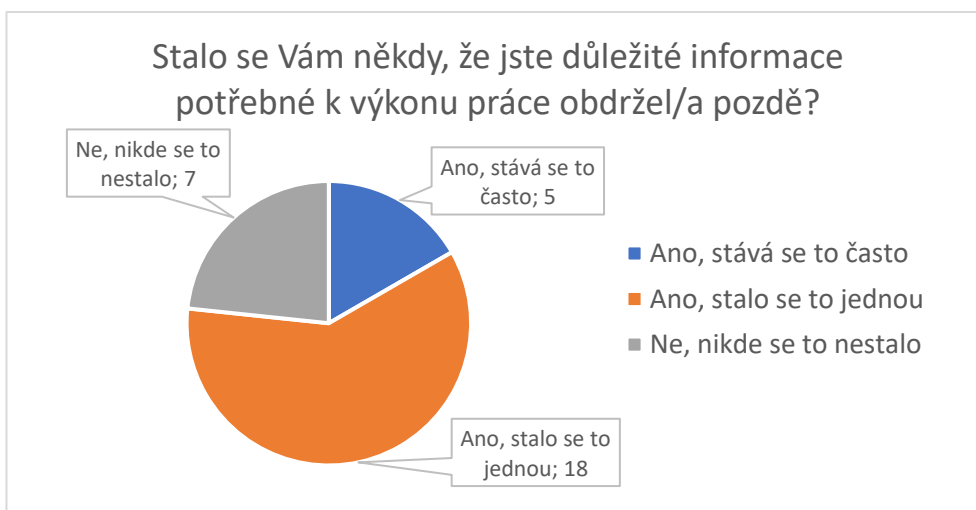
Na otázku, zda mezi pracovníky a jejich nadřízenými dochází k nedorozumění, odpověděl Ne a Spíše ne stejný počet respondentů, a to celkem 14 osob. Stejně tak na otázku odpověděl stejný počet respondentů Ano a Spíše ano, a to vždy po jednom respondentovi. Tyto odpovědi vyvracejí dojem o vztazích s nadřízenými. Dle těchto odpovědí se zdá, že komunikace s nadřízenými v této skupině probíhá bez problémů. Opět je tu jeden náznak v podobě dvou respondentů, kteří se setkávají s nedorozuměními. Tady ovšem není jasné, zda nedorozumění zavinil respondent nebo nadřízený, anebo to byla chyba obou stran.



Graf 9: Dochází mezi Vámi a nadřízeným k nedorozumění? Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 7 Stalo se Vám někdy, že jste důležité informace potřebné k výkonu práce obdržel/a pozdě?

Z 30 odpovědí na otázku, zda někdy došlo k pozdnímu obdržení potřebných informací, odpovědělo 18 dotazovaných Ano, jednou se to stalo. Ne, nikdy se to nestalo odpovědělo celkem 7 dotazovaných a Ano, stává se to často odpovědělo 5 zaměstnanců. Již po několikáté v odpovědích zaznamenáváme náznaky nedostatků ze strany nadřízeného. V této otázce se jen potvrdilo, že komunikace směrem k podřízeným má v této skupině jisté potíže. Velká většina se tímto problémem setkala nebo setkává pravidelně, proto by bylo vhodné se touto záležitostí zabývat a řešit ji.



Graf 10: Stalo se Vám někdy, že jste důležité informace potřebné k výkonu práce obdržel/a pozdě? Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8 Máte obavy se zeptat na potřebné informace svého nadřízeného?

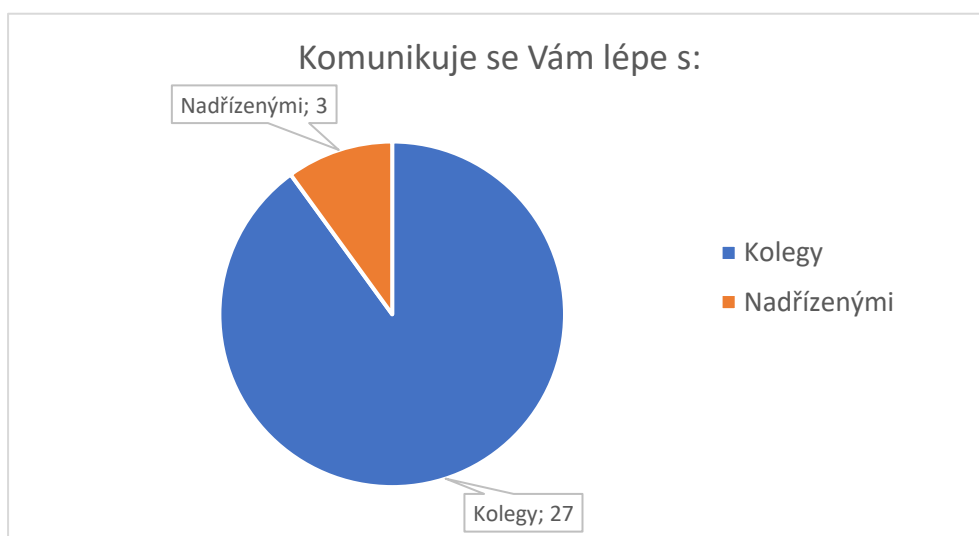
Zda se respondenti obávají optat na potřebné informace u nadřízeného, na to odpověděli dotazovaní v další otázce dotazníku. Nejrozsáhlejší odpovědí bylo jednoznačně Ne. Ne odpovědělo 21 dotazovaných. Druhou nejrozsáhlejší odpovědí bylo Spíše ne, což odpovědělo 7 respondentů. Poslední a nejméně rozsáhlou odpovědí bylo Spíše ano, kterou označili 2 respondenti. Možnost Ano nikdo neoznačil. Z těchto odpovědí můžeme usoudit, že zmíněné problémy v komunikaci jsou opravdu ze strany nadřízeného. Pokud se respondenti neobávají zjistit si potřebné informace, je zřejmé, že potřeba zpracovat na komunikaci je ze strany nadřízeného.



Graf 11: Máte obavy na potřebné informace svého nadřízeného? Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9 Komunikuje se Vám lépe s:

V této deváté otázce si měli dotazovaní vybrat, s kým se jim komunikuje na pracovišti lépe, jestli s kolegy nebo s nadřízenými. Jasnou převahu získali kolegové s počtem 27 dotazovaných z 30. Zbylým 3 respondentům se komunikuje s nadřízenými lépe než s kolegy. Tato otázka jen potvrzuje poznatek, kterého jsme nabyli již v předchozích otázkách. Respondenti výrazně preferují kolegy.



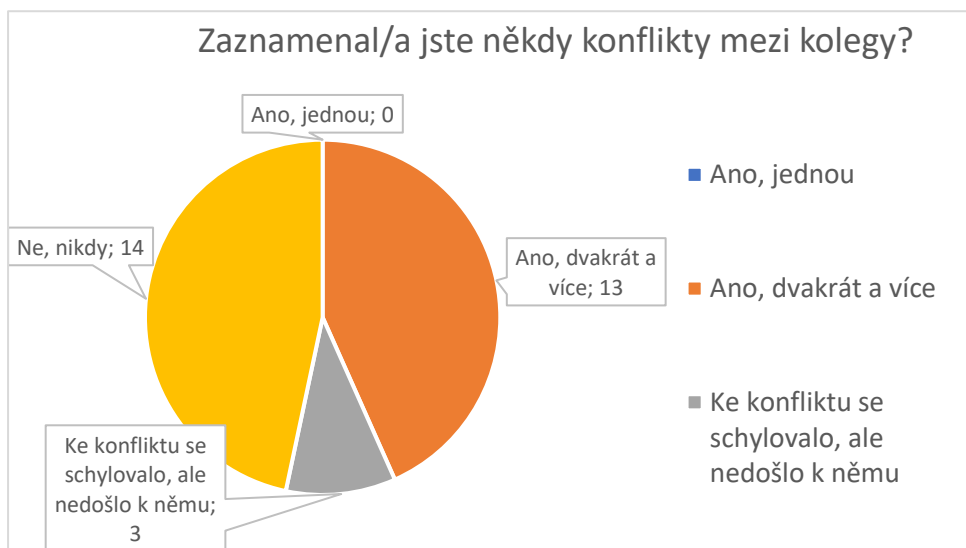
Graf 12: Komunikuje se Vám lépe s. Zdroj: Vlastní zpracování

### VO3: Objevují se na pracovišti konflikty?

Třetí výzkumná otázka zkoumala možné vzniklé konflikty mezi jednotlivými pracovníky. Zajímala se obecně o vzniklé konflikty na pracovišti, mobbing a možnou kritikou práce. Tato výzkumná otázka v dotazníku obsahuje 6 otázek z nichž 4 jsou uzavřené a 2 jsou otevřené a dobrovolné.

#### Otázka č. 10 Zaznamenal/a jste někdy konflikty mezi kolegy?

První otázka této části prověřuje, zda pracovníci někdy pozorovali konflikty ve své blízkosti mezi kolegy. Na výběr byly 4 možnosti: Ano, jednou; Ano, dvakrát a více; Ke konfliktu se schylovalo, ale nedošlo k němu a Ne, nikdy. Výsledek ukazuje, že téměř polovina respondentů nikdy nezaznamenal konflikty mezi ostatními spolupracovníky. Navzdory tomu, téměř celá druhá polovina odpovídajících zaznamenal konflikt dvakrát a více. 3 odpovídající vybrali možnost, kdy se ke konfliktu schylovalo, ale nakonec k němu nedošlo. Z tohoto výsledku to působí, že polovina respondentů je vnímavější než druhá polovina. Vyplývá z toho, že konflikty se na pracovišti objevují, ale jen někteří pracovníci si jich všímají nebo jen zrovna nebyli v okamžiku přítomní.



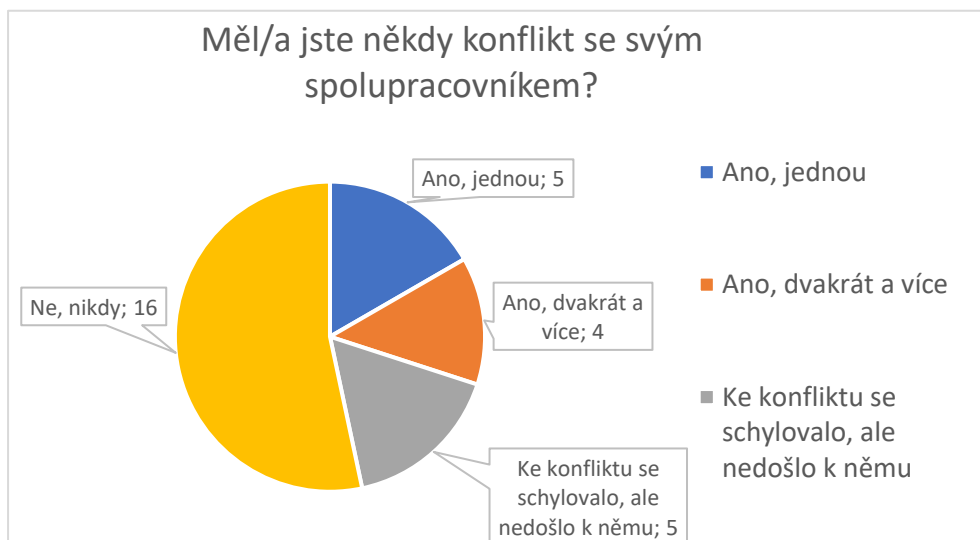
Graf 13: Zaznamenal/a jste někdy konflikty mezi kolegy? Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 11 Pokud ano, stručně popište, jak jste se k situaci postavil/a.

V této otevřené otázce mohli respondenti dobrovolně popsat, jak se k určitému konfliktu stavěli. Z 13 respondentů, kteří odpověděli Ano, dvakrát a více odpovědělo na tuto otázku pouze 5 respondentů. 3 z 5 odpovídajících uvedlo, že do konfliktu nijak nezasáhli a nechali řešení na účastnících konfliktu. Jeden z respondentů o konfliktu pouze věděl a nebyl přítomen v daném okamžiku. Poslední respondent uvedl, že konflikt pozoroval a na bázi argumentů se přidal k jedné straně což se jeví jako nejrozumnější postoj k situaci. Vzhledem k nízkému počtu odpovědí nelze přesně určit, jak se respondenti, kteří konfliktu přihlíželi, k situaci stavěli.

### Otázka č. 12 Měl/a jste někdy konflikt se svým spolupracovníkem?

Tentokrát se v otázce přímo ptáme dotazovaných, zda se osobně dostali do konfliktu s dalším pracovníkem. Na výběr měli stejnou škálu odpovědí jako v otázce č. 10, tedy Ano, jednou; Ano, dvakrát a více; Ke konfliktu se schylovalo, ale nedošlo k němu a Ne, nikdy. Celkem 16 respondentů označilo možnost Ne, nikdy. Stejný počet odpovědí se objevilo u možností Ano, jednou a Ke konfliktu se schylovalo, ale nedošlo k němu. Tyto možnosti vybralo 5 dotazovaných. Zbylí 4 označili Ano, dvakrát a více. V návaznosti na předchozí dvě otázky se potvrdil výskyt konfliktů mezi kolegy, ale ne tak výrazně. Z těchto odpovědí to působí, že konflikty se na pracovišti vyskytují, ale ne výrazně.



Graf 14: Měl/a jste někdy konflikt se svým spolupracovníkem? Zdroj: Vlastní zpracování

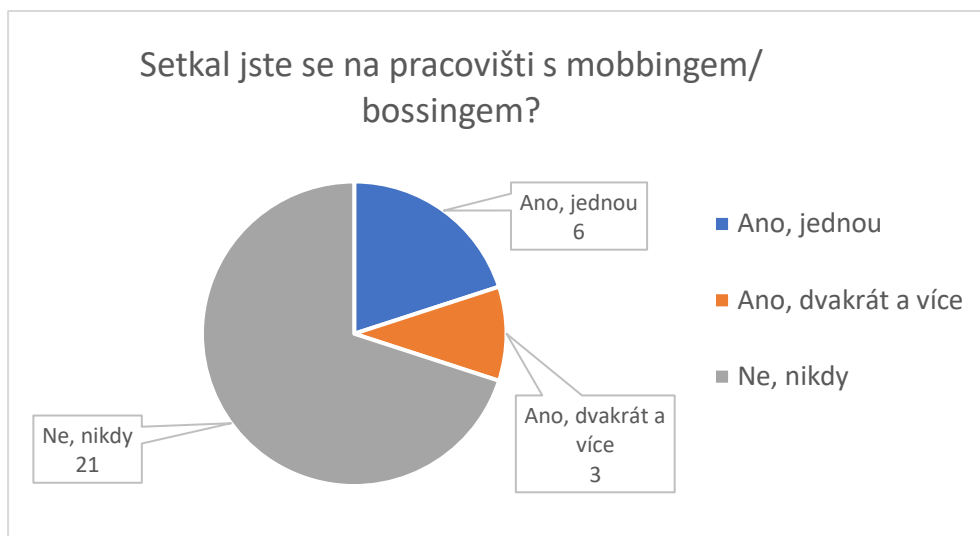
### Otázka č. 13 Pokud ano, stručně popište, jak jste se situaci postavil/a.

Druhá a poslední otevřená otázka v dotazníku se ptá na postavení k vzniklému konfliktu. Tato otázka byla opět dobrovolná. Odpověděli celkem 4 respondenti. Odpovědi jsou různorodé a žádná se vzájemně neshoduje v řešení konfliktu. Jak bylo zmíněno v teoretické části, konflikty nemají univerzální řešení a vždy záleží na dané situaci. První odpověď zní: „S vervou“, druhá: „Vysvětlil jsem kolegovi, že by měl plnit své povinnosti a nepřehazovat je na jiné“. Další respondent uvedl, že si konflikt s dotyčným vyříkal a poslední respondent uvedl, že s dotyčnou osobou omezil kontakt. Opět z tak nízkého počtu odpovědí nelze jednoznačně určit, jak se dotazovaní stavějí ke konfliktním situacím.



**Otázka č. 14 Setkal jste se na pracovišti s mobbingem (druh šikany na pracovišti od spolupracovníka, opakující se záměrné poškození druhé osoby) / bossingem (druh šikany na pracovišti od nadřízeného)?**

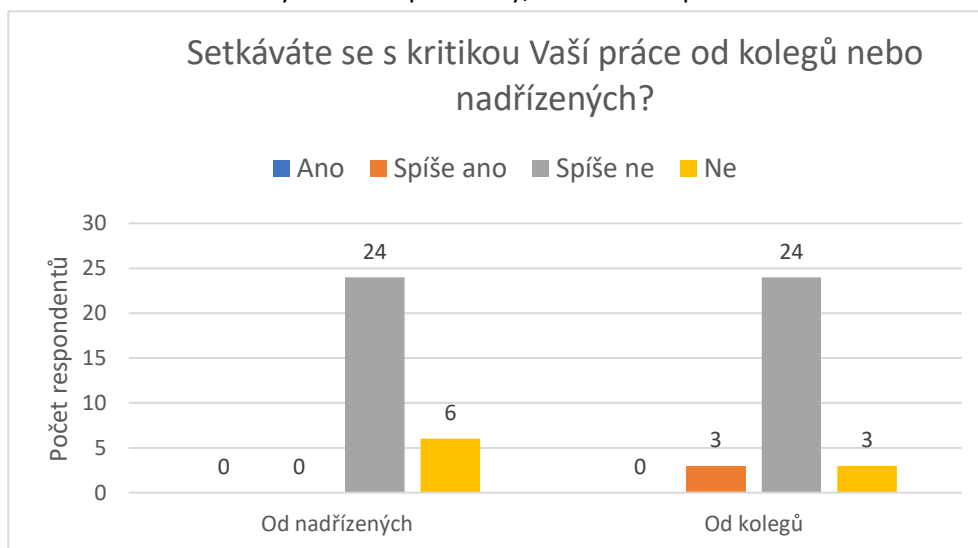
Touto otázkou se ptáme, jestli se účastníci někdy s mobbingem, popřípadě bossingem setkali na pracovišti. Možnosti odpovědí byly v tomto případě tři: Ano, jednou; Ano, dvakrát a více a Ne nikdy. Velká většina odpovídajících uvedlo, že se s mobbingem/ bossingem nikdy neseťkali, a to 21 z nich. 6 účastníků vybralo možnost Ano, jednou a 3 účastníci vybrali možnost Ano, dvakrát a více. V tomto případě je velmi zneklidňující, že někteří respondenti se s tímto druhem šikany vůbec setkali. Ačkoli většina odpověděla, že se s mobbingem neseťkala, stále 9 respondentů se s mobbingem alespoň jednou setkala.



Graf 15: Setkal jste se na pracovišti s mobbingem/ bossingem? Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15 Setkáváte se s kritikou Vaší práce od kolegů nebo nadřízených?**

Na otázku, zda se pracovníci setkávají s kritikou práce od ostatních pracovníků, mohli respondenti odpovědět odděleně na kolegy a nadřízené. 24 účastníků odpovědělo u nadřízených i u kolegů Spíše ne. Dále u nadřízených odpovědělo 6 respondentů Ne. U kolegů odpověděli 3 Spíše ano a 3 Ne. V tomto směru se zdá být mezi respondenty, téměř vše v pořádku.



Graf 16: Setkáváte se s kritikou Vaší práce od kolegů nebo nadřízených? Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření provedené v organizační jednotce podniku XY, zkoumalo tři výzkumné otázky a takové byly výsledky:

### **VO1: Jsou pracovníci spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?**

V první výzkumné otázce nás zajímalo, zda jsou dotazovaní pracovníci spokojeni se vztahy, které mají na pracovišti. Tomuto tématu se v dotazníku věnovaly otázky 1-4. Dle výsledků, které dotazníkové šetření přineslo to působí, že pracovníci, kteří odpovídali, považují vztahy s kolegy za dobré. Vztahy s nadřízenými jsou na tom velmi podobně. Většina pracovníků je spokojena i se vztahy směrem k nadřízeným pracovníkům. Otázky 3 a 4 zkoumaly přátelství mezi kolegy a jejich společně strávený čas mimo pracovní dobu. Ukázalo se, že přátelství mezi pracovníky není nic neobvyklého a velká většina respondentů si vytvořila ve skupině dva nebo více přátel. Dále se ukázalo, že více než polovina odpovídajících se setkává i ve volném čase. V každé otázce se někde našla výjimka v rámci 1–4 osob, které měly opačný názor než ostatní. Což není nijak neobvyklé, téměř všude najdeme výjimky, které potvrzují pravidlo. Z dotazníku tedy můžeme usoudit, že pracovníci z podniku XY jsou téměř všichni spokojeni.

### **VO2: Jsou pracovníci spokojeni s komunikací mezi sebou a s nadřízeným?**

V druhé výzkumné otázce jsme se věnovali komunikaci na pracovišti. Zajímalo nás, jestli se zaměstnancům dobře komunikuje s ostatními zaměstnanci a s nadřízenými. Dále jsme věnovali pozornost tomu, zda nedochází mezi jednotlivci k nedorozuměním v důsledku špatné komunikace a také jestli dochází k pozdnímu předání informací, také v důsledku nesprávně podané komunikace. Na otázku, zda se respondentům dobře komunikuje s nadřízenými a kolegy, velká většina odpověděla, že ano. Vzápětí jsme se ptali, zda mezi pracovníky vznikají nedorozumění, a to také velká většina uvedla, že ne. Tím nám potvrdili předchozí otázku, že se respondentů s ostatními komunikuje dobře. Otázka, zda někdy dostávají zaměstnanci potřebné informace důležité k výkonu práce pozdě ukázala, že tady bude problém. Více než polovina již zažila situaci, kdy důležité informace obdržela pozdě, což může narušit řádný chod vlakového provozu. Dokonce pět z třiceti respondentů uvedlo, že se jim tato situace stává často. V této oblasti zatím zaznamenáváme největší problém. Naopak otázka, zda se respondenti obávají zeptat na potřebné informace svého nadřízeného, vykazovala opačné výsledky. Většina se bez obav zeptá na důležité informace. V poslední otázce jsme chtěli zjistit, zda je snazší komunikace s nadřízenými nebo s kolegy, s převahou zvítězili kolegové.

### **VO3: Objevují se na pracovišti konflikty?**

Třetí výzkumná otázka byla zaměřena na možné konflikty na pracovišti. Co se týká přihlížení konfliktu, někteří respondenti konflikt mezi ostatními nikdy nezaznamenali a někteří konflikt zaznamenali dvakrát nebo vícekrát. Když jsme se se zeptali na reakci na vzniklou situaci, mnoho lidí

neodpovědělo, ale ti, kteří ano, uvedli, že do konfliktu nijak nezasáhli. Jeden z respondentů uvedl, že na bázi argumentů se následně přidal k jedné straně, což se jeví jako možné řešení konfliktu a rychlé ukončení střetu. Na otázku, zda se s konfliktem respondenti setkali osobně, více než polovina odpověděla, že ne. Ovšem objevují se tu i výjimky a pár jedinců se s konfliktem na pracovišti setkala i osobně. Někteří označili možnost, že se ke konfliktu schylovalo, ale nedošlo k němu. To si můžeme vysvětlit tak, že zpočátku došlo ke špatnému porozumění v komunikaci a následně se všechno vysvětlilo a ke konfliktu ani nestačilo dojít. Což by mohlo být tou nejlepší možnou situací, kdy se objasní nejasnosti a posílí se tím schopnost pracovníků si konflikt vyříkat. Další otázka se zajímala, zda někdo z dotazovaných zažili mobbing nebo bossing, a bohužel se našlo 30 % respondentů, kteří se někdy s tímto druhem šikany alespoň jednou setkali. Naštěstí větší část respondentů se s mobbingem ani bossingem nesečkala, ale v ideálním případě by se toto nemělo stát ani jednomu z kolektivu. Poslední otázka se věnovala kritice práce. Zde se téměř všichni shodli, že se nesečkávají s kritikou své práce ani od kolegů ani od nadřízených pracovníků. Našli se i jedinci, kteří se setkali s kritikou své práce od kolegů.

## 7 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

### VO1: Jsou pracovníci spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?

#### Odpověď na výzkumnou otázku:

Ano, pracovníci jsou spokojeni s mezilidskými vztahy, které mají se spolupracovníky. Jsou spokojeni i se vztahy se svými nadřízenými, ale nepatrně méně. V kolektivu mají mezi sebou přátele, se kterými tráví i volný čas.

#### Doporučení:

Z dotazníku je viditelné, že pracovníci mají mezi sebou kladný a přátelský vztah. Pro zlepšení vztahů v této jednotce proto není nutné provádět radikální změny a zlepšení. Ovšem pokud by jednotka chtěla být stoprocentní, mohly by se například konat častěji mimopracovní skupinové akce a workshopy, kde by kolektiv upevnil stávající vztahy nebo navázal nové. Záleží také na jednotlivých pracovnících, jestli by o navazování a prohlubování vztahů měli zájem. V tomto případě zde není potřeba něco výrazně měnit a vylepšovat.

### VO2: Jsou pracovníci spokojeni s komunikací mezi sebou a s nadřízeným?

#### Odpověď na výzkumnou otázku:

Ano, pracovníci jsou spokojeni s komunikací mezi sebou. S komunikací s nadřízenými jsou podstatně méně spokojeni. V komunikaci nadřízených byly nalezeny jisté nedostatky.

#### Doporučení:

Dle získaných výsledků můžeme říct, že ze strany zaměstnanců k ostatním zaměstnancům, a dokonce ze strany zaměstnanců k nadřízeným respondenti nemají výrazné problémy komunikovat. Největší problém pravděpodobně přichází v případě předávání informací potřebných k výkonu práce ze strany nadřízeného. Velká část jednotky se často musí vypořádávat s takovou situací. Naštěstí si zaměstnanci dokážou o potřebné informace říct sami, jak vyplývá i ze získaných dat. Ovšem je pochopitelné, že předávat důležité informace zaměstnancům je povinností nadřízeného.

Z výše uvedených poznatků je nejvíce potřeba zapracovat na komunikaci nadřízených ke svým podřízeným. Pro zlepšení komunikace je nezbytné, aby nadřízení rychleji reagovali na vzniklé situace a okamžitě o změnách informovali své podřízené, kterých se změny týkají. Pro snadnější komunikaci a informovanost pracovníků by se mohl vytvořit interní systém, kde by zaměstnanci měli všechny potřebné informace o změnách přehledně a včas. Dále by také mohla pomoci pravidelná telefonní komunikace mezi pracovníky, která by sloužila ke kontrole a ujištění, že je vše v pořádku.

### VO3: Objevují se na pracovišti konflikty?

#### Odpověď na výzkumnou otázku:

Ano, konflikty se na pracovišti vyskytují, ovšem v přijatelné míře. Největší pochybení nastalo u tématu mobbingu, kdy se objevilo několik možných obětí mobbingu.

**Doporučení:**

Na základě výsledků v dotazníku bylo zjištěno, že nějaké konflikty se v tomto kolektivu objevují. Konflikty jsou přirozenou součástí pracovních činností a musí se s nimi počítat. Důležité je se konfliktům postavit a řádně je vyřešit. Musíme uznat, že přímo v této jednotce nejsou tak moc časté, aby nějak narušovaly výkonnost jednotlivých pracovníků. Jediné, co je důležité řešit, je mobbing či bossing. Tato situace by se mohla vyřešit větším zájmem ze strany nadřízených o duševní zdraví svých zaměstnanců, případně pozváním profesního psychologa, který by si jednotlivě promluvil s každým. Takto by se dalo přijít na pouhým okem nepozorovatelné obtěžování ze strany pracovníka či nadřízeného. Co se týká nárazových konfliktů jako takových, není patrný zásadní problém. Dle odpovědí se zdá, že respondenti si s případnými konflikty dokážou dobře poradit a vyřešit je.

# Závěr

Spokojenost se vztahy na pracovišti doprovázené kvalitní a správnou komunikací jsou nedílnou součástí pracovního výkonu. Znalost řešení a stavění se ke konfliktu usnadňuje činnosti v práci. Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat spokojenost s mezilidskými vztahy ve vybrané organizaci. Také zanalyzovat spokojenost s komunikací a vyskytující se konflikty. Pro analýzu mezilidských vztahů byla vybrána akciová společnost podnik XY.

Tato práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla první kapitola věnována především mezilidským vztahům jako celku a poté mezilidským vztahům na pracovišti. Další kapitola byla zaměřena na komunikaci mezi lidmi a mezi spolupracovníky. Třetí kapitola se věnovala konfliktním situacím v pracovním životě a přístupu k jejich řešení. Byly zde vyjmenovány a popsány některé druhy konfliktů, které mohou vznikat na pracovišti.

V praktické části byly stanoveny tři výzkumné otázky věnující se mezilidským vztahům, komunikaci a konfliktům na pracovišti. Výzkumné otázky zněly:

1. Jsou pracovníci spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti?
2. Jsou pracovníci spokojeni s komunikací se spolupracovníky a s nadřízeným?
3. Objevují se na pracovišti konflikty?

K první výzkumné otázce byla v dotazníku zkoumána spokojenost se vztahy mezi kolegy a s nadřízenými. Také byla věnována pozornost přátelství na pracovišti a setkávání se s kolegy mimo pracovní dobu. Dle výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že pracovníci z podniku XY jsou spokojeni se vztahy, které mají na pracovišti. A většina z pracovníků našla mezi kolegy i přátelé, se kterými se setkávají ve volném čase. Tedy odpověď na tuto výzkumnou otázku je: Ano, pracovníci jsou spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti.

Druhá část dotazníku sledovala kvalitu komunikace zaměstnanců mezi sebou a zároveň směrem k nadřízeným. Zkoumala, zda pracovníci dostávají důležité informace včas a jestli nedochází k nedorozumění mezi jednotlivci. Také se zjišťovalo, s kým se pracovníkům komunikuje lépe. Dotazníkové šetření ukázalo, že řadoví zaměstnanci raději komunikují se svými spolupracovníky než s nadřízenými. Také se ukázalo, že některé důležité informace k pracovníkům přicházejí pozdě, ale na druhou stranu se nebojí si o potřebné informace říct. Odpověď na druhou výzkumnou otázku je: Ano, pracovníci jsou spokojeni s komunikací mezi sebou, a i s nadřízenými, avšak s nadřízenými patřičně méně.

Třetí část dotazníku se věnovala konfliktům na pracovišti. Výzkum ukázal, že konflikty tvoří významnou část v této skupině provozních zaměstnanců. Ovšem občas se nějaké konflikty objeví, ale zdá se, že pracovníci si s nimi umí poradit. Dle výsledků si lze také všimnout, že někteří pracovníci zažili mobbing. Taková situace by neměla být podceňována a raději by měla být řešena. Poslední odpověď na výzkumnou otázku této práce je dle výsledků: Ano, na pracovišti se objevují některé konflikty, ale ne ve velkém množství. Největší pozornost by měla být věnována pracovníkům, kteří se cítí být obětí mobbingu.

## Seznam použité literatury

- AAMODT, Michael G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Boston MA: Cengage Learning, 2016. ISBN 1-305-11842-1
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN:978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0534-0.
- HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIŠOVIČ, Ján. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-545-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton, 2020. ISBN 978-80-7553-842-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLÍČKOVÁ, Helena. *Manažerská psychologie*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-79-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
- URBAN, Lukáš. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5774-2.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.



## Seznam internetových zdrojů

České dráhy, a.s. [online]. [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-700/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. Úplný výpis z obchodního rejstříku. České dráhy, a.s. B 8039 vedená u Městského soudu v Praze. [online]. [22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=69800&typ=UPLNY>

České dráhy, a.s., Výroční zprávy. [online]. [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/pro-investory/financni-zpravy/vyrocní-zpravy/-26610/>

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů, Zdroj: vlastní zpracování .....	26
Graf 2: Věkové kategorie respondentů, Zdroj: Vlastní zpracování .....	27
Graf 3: Doba působnosti v podniku XY, Zdroj: Vlastní zpracování .....	27
Graf 4: Myslíte si, že máte se svými spolupracovníky dobrý vztah? Zdroj: Vlastní zpracování .....	28
Graf 5: Jste spokojeni se vztahy, které máte se svými nadřízenými? Zdroj: Vlastní zpracování .....	29
Graf 6: Máte mezi kolegy přátele? Zdroj: Vlastní zpracování .....	29
Graf 7: Setkáváte se s kolegy i ve volném čase? Zdroj: Vlastní zpracování .....	30
Graf 8: Komunikuje se Vám dobře s vaším nadřízeným a kolegy? Zdroj: Vlastní zpracování .....	31
Graf 9: Dochází mezi Vámi a nadřízeným k nedorozumění? Zdroj: Vlastní zpracování .....	32
Graf 10: Stalo se Vám někdy, že jste důležité informace potřebné k výkonu práce obdržel/a pozdě? Zdroj: Vlastní zpracování .....	32
Graf 11: Máte obavy na potřebné informace svého nadřízeného? Zdroj: Vlastní zpracování .....	33
Graf 12: Komunikuje se Vám lépe s. Zdroj: Vlastní zpracování .....	33
Graf 13: Zaznamenal/la jste někdy konflikty mezi kolegy? Zdroj: Vlastní zpracování .....	34
Graf 14: Měl/a jste někdy konflikt se svým spolupracovníkem? Zdroj: Vlastní zpracování .....	35
Graf 15: Setkal jste se na pracovišti s mobbingem/ bossingem? Zdroj: Vlastní zpracování .....	36
Graf 16: Setkáváte se s kritikou Vaší práce od kolegů nebo nadřízených? Zdroj: Vlastní zpracování .....	36

# Příloha

## Dotazník:

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Bartáková a studuji třetí ročník v Masarykově ústavu vyšších studií na ČVUT v Praze obor Ekonomika a management. Nyní píšu bakalářskou práci na téma Analýza mezilidských vztahů ve vybrané organizaci. Pro svůj výzkum jsem si zvolila organizační jednotku podniku XY.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který využiji při psaní své práce.

Veškeré otázky se týkají pouze spolupracovníků v podniku XY a Vašich přímých nadřízených.

Odpovědi jsou anonymní a budou použity pouze pro účely vypracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas, který dotazníku věnujete.

1.Jste:

a. Žena

b. Muž

2.Kolik Vám je let?

a. 18-30

b. 31-40

c. 41-50

d. 51-60

e. 61 a více

3.Jak dlouho pracujete v podniku XY?

a. Méně než 1 rok

b. 1-5 let

c. 6-10 let

d. 11-20 let

e. 21 let a více

4.Myslíte si, že máte se svými spolupracovníky dobrý vztah?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Spíše ne

d. Ne

5.Jste spokojeni se vztahy, které máte se svými nadřízenými?

a. Ano

b. Spíše Ano

c. Spíše ne

d. Ne

6.Máte mezi kolegy přátele?

a. Ano, jednoho

b. Ano, dva a více

c. Ne, nemám

7.Setkáváte se s kolegy i ve svém volném čase?

a. Ano, každý týden

b. Ano, jednou za měsíc

c. Ne, nesetkávám

8.Komunikuje se Vám s nadřízeným/kolegy dobře?

Ano      Spíše ano

Spíše ne

Ne

a. S nadřízeným

b. S kolegy

9. Dochází mezi vámi a nadřízeným nedorozumění?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Stalo se Vám někdy, že jste důležité informace potřebné k výkonu práce obdržel/a pozdě?
- Ano, stává se to často
  - Ano, jednou se to stalo
  - Ne, nikdy se to nestalo
11. Máte obavy se zeptat na potřebné informace nadřízeného?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Je pro mě snazší komunikace s:
- Kolegy
  - Nadřízenými
13. Zaznamenal/a jste někdy konflikty mezi kolegy?
- Ano, jednou
  - Ano, dvakrát a více
  - Ke konfliktu se schylovalo, ale nedošlo k němu
  - Ne, nikdy
14. Pokud ano, stručně napište, jak jste se k situaci postavil/a.
15. Měl/a jste někdy konflikt se svým spolupracovníkem?
- Ano, jednou
  - Ano, dvakrát a více
  - Ke konfliktu se schylovalo, ale nedošlo k němu
  - Ne, nikdy
16. Pokud ano, stručně popište, jak jste se k situaci postavil/a.
17. Setkal/a jste se na pracovišti s mobbingem (druh šikany na pracovišti od spolupracovníka, opakující se záměrné poškození druhé osoby) / bossingem (druh šikany na pracovišti od nadřízeného)?
- Ano, jednou
  - Ano, dvakrát a více
  - Ne, nikdy
18. Setkáváte se s kritikou vaší práce od svých kolegů/nadřízených?
- |                |     |           |          |    |
|----------------|-----|-----------|----------|----|
|                | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
| Od nadřízených |     |           |          |    |
| Od kolegů      |     |           |          |    |

